



**UNIVERSIDADE DO MINHO**

**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS**

**Licenciatura em Organização e Gestão de Empresas**

**GESTÃO DE TESOURARIA DE CURTO PRAZO**

**ESTUDO DE CASO ELECTRA, SARL**

**ARCEOLINDA CRISTINA GOMES CRUZ**

Mindelo 2013

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS

Licenciatura em Organização e Gestão de Empresas

**GESTÃO DE TESOUREARIA DE CURTO PRAZO**

ESTUDO DE CASO ELECTRA, SARL

Monografia para efeito de obtenção do grau  
de Licenciatura em Organização e Gestão de  
Empresas da Universidade do Mindelo.

ORIENTADOR: Mestre, João Da Graça  
Fermino

**ARCEOLINDA CRISTINA GOMES CRUZ**

Mindelo 2013

## **DEDICATÓRIA**

Aos meus Pais, Raimundo Cruz e Filomena Cruz e todos os meus irmãos e restantes familiares.

## AGRADECIMENTO

Em primeiro lugar quero agradecer a Déus, que se mostrou criador, que foi criativo pois sem Ele eu não teria forças para essa longa caminhada, com a sua respiração da vida sustentou em mim a coragem para encarar a realidade e propor sempre um novo desafio.

Agradeço a minha família, que proporcionou-me um voto de confiança que acreditou e investiu em mim. A minha Mãe com seu carinho, cuidado e dedicação. Aos meus irmãos que incentivaram-me nos meus estudos ajudando naquilo que for preciso com a boa vontade.

Gostaria de agradecer de uma forma muito especial a Câmara Municipal Do Sal, na pessoa do seu Presidente Dr. Jorge Figueiredo, e ao Vereador de Educação Dr. Ildo Rocha, pela bolsa de estudo que me foi concedida nos últimos três anos.

Agradeço as minhas tias Arsénia Ramos, Dora Alice Lopes e Fátima Ramalho, que apoiaram-me no que for preciso ao longo desse tempo todo.

Aos meus compadres Dr. Alcides Vieira Gonçalves e Dr.<sup>a</sup> Odília Vieira Gonçalves, que sempre preocuparam comigo.

Aos meus colegas da Universidade do Minho que compartilhamos momentos de alegrias, tristezas e de desafios.

Aos Professores que tiveram a humildade de compartilhar connosco os seus conhecimentos, para construção de um futuro melhor para o nosso País.

Ao meu Coordenador, Eng<sup>o</sup> Emanuel Spencer, ao professor Mestre, Graciano Nascimento, e ao meu Orientador Mestre, João Da Graça Firmino pela disponibilidade e orientações na realização do trabalho.

## EPÍGRAFE

“Existe o risco que você não pode jamais correr e  
existe o risco que você não pode deixar de  
correr.”

*Peter Drucker<sup>1</sup>*

---

<sup>1</sup> Peter Ferdinand Drucker, (19 de Novembro de 1909, em Vienna, Áustria - 11 de Novembro de 2005, em Claremont, Califórnia, EUA), filósofo e administrador estadunidense.

---

## RESUMO

O trabalho apresenta o tema “ Gestão de Tesouraria De Curto Prazo”, para avaliar a posição financeira da ELECTRA, SARL. Tem como objectivo “Fornecer subsídios para a melhoria de utilização das ferramentas da gestão de tesouraria de curto prazo para a rentabilidade e diminuição dos custos da ELECTRA, SARL”.

A metodologia aplicada foi o método qualitativo, pesquisas bibliográficas, *sites* na Internet, na análise do relatório de contas e entrevista a Directora Financeira da Empresa.

O crescimento e a continuidade das empresas, impõem uma boa administração dos seus recursos para que possam satisfazer os seus compromissos de curto prazo, fazendo com que as empresas utilizem as técnicas e os instrumentos que permitam alcançar os seus objectivos.

Este trabalho de fim do curso é o resultado de um estudo sobre a gestão de tesouraria de curto prazo, que consiste na gestão do activo circulante, que abrange para além da gestão das disponibilidades, a gestão de créditos de clientes, o controlo dos níveis de existências, a utilização de excedentes de tesouraria, a gestão dos débitos de curto prazo que concebe a gestão de créditos obtidos dos fornecedores e dos outros credores.

## Palavras-chaves

Gestão de tesouraria, gestão do capital circulante, compromissos de curto prazo e equilíbrio financeiro

## **ABSTRACT**

The work presents the theme "Short Term Treasury Management ", to assess the financial position of ELECTRA, SARL. It aims to "provide benefits for the improvement using the tools of short-term treasury management for profitability and reduced costs of ELECTRA, SARL ".

The methodology applied was qualitative, literature sources, Internet sites, and the analysis of account reports and interview with the Financial Director of the Company.

The growth and continuity of the companies require good management of their resources so that they can meet their short-term commitments, making companies use the techniques and tools to achieve their goals.

This work is the result of a study about short-term treasury management, which consists of the management of current assets, and includes not only availability management, but also management of credit customers, control of levels of existence, the use of treasury surpluses and the management of short-term debts, which designs the management of credit obtained from suppliers and other creditors.

## **Keywords**

Treasury management, working capital management, short-term commitments, and financial balance

## LISTA DE SIGLAS

AC	– Activo Circulante
AF	– Activo Fixo
CC	– Capital Circulante
CP	– Capital Permanente
DRF	– Demonstração dos Resultados Funcional
DTCP	– Dívidas de Terceiros de Curto Prazo
EPT	– Elemento Passivo Tesouraria
FM	– Fundo Maneio
FMP	– Fundo de Maneio Patrimonial
FMN	– Fundo de Maneio Necessário
FMNEE	– Fundo Maneio Necessário Extra-exploração
FMNT	– Fundo Maneio Necessário Total
IVA	– Imposto Sobre Valor Acrescentado
IUR	– Imposto Único Sobre Rendimento
LG	– Liquidez Geral
LI	– Liquidez Imediata
LR	– Liquidez Reduzida
MLB	– Meios Libertos Brutos
MLP	– Médio e Longo Prazo
NIC	– Normas Internacional da Contabilidade
NRC	– Normas de Relato Financeiro
PC	– Passivo Circulante
PIB	– Produto Interno Bruto
PMP	– Prazo Médio de Pagamento
PMR	– Prazo Médio de Recebimento
PNC	– Plano Nacional de Contabilidade
RAD	– Rotação Anual do Disponível
RST	– Reserva de Segurança de Tesouraria
SNCRF	– Sistema de Normalização Contabilística e de Relato Financeiro
T	– Tesouraria
TE	– Tesouraria de Exploração
VAB	– Valor Acrescentado Bruto



## LISTAS DE QUADROS

Quadro 1 – Contabilidade Geral / Analítica.....	16
Quadro 2 - As Técnicas da Moderna Gestão Financeira.....	21
Quadro 3 – Fundo de Maneio.....	27
Quadro 4 – Energia .....	55
Quadro 5 - Água.....	56
Quadro 6 – Dividas .....	56
Quadro 7 - Investimentos .....	57
Quadro 8 – DRF .....	58
Quadro 9 - Cash-Flow Operacional .....	59
Quadro 10 - Rendimentos .....	60
Quadro 11- Gastos.....	61
Quadro 12 - Balanço Funcional .....	62
Quadro 13 - Posição Financeira .....	65
Quadro 14 - Indicadores Financeiros .....	67
Quadro 15 - Retorno de Investimento .....	68
Quadro 16- Rácio Tesouraria ou Liquidez.....	69
Quadro 17 - Rácio de Estrutura.....	70
Quadro 18 - Rácio Rendibilidade.....	70
Quadro 19 - Balanço .....	88
Quadro 20 - Demonstração de Resultado.....	89
Quadro 21 – Demonstração de Alterações no Capital Próprio .....	90
Quadro 22- Fluxo de Caixa .....	91

## LISTA DE FIGURAS

figura 1 - Organograma da ELECTRA, SARL.....	87
--	----

## ÍNDICE

DEDICATÓRIA .....	III
AGRADECIMENTO .....	IV
RESUMO .....	VI
ABSTRACT .....	VII
LISTA DE SIGLAS .....	VIII
LISTAS DE QUADROS.....	IX
LISTA DE FIGURAS .....	X
INTRODUÇÃO .....	1
I – A INVESTIGAÇÃO.....	3
1.1. A Problemática da Investigação .....	3
1.2. Justificativa da Escolha do Tema .....	3
1.3. Objectivo do Trabalho .....	4
1.3.1. Objectivo Geral:.....	4
1.3.2. Objectivos Específicos:.....	4
1.4. Pergunta de Partida.....	4
1.5. Hipótese .....	5
1.6. Procedimentos Metodológicos .....	5
II – ENQUADRAMENTO TEÓRICO .....	7
2. Evolução Histórica da Contabilidade .....	7
2.1. O Surgimento da Contabilidade.....	7
2.2. Função Financeira.....	14
2.3. Análise Económica e Financeira:.....	17
2.4. Gestão Financeira: .....	18
2.5. Gestão de Tesouraria: .....	22
2.6. Conceitos Tradicionais da Gestão de Tesouraria:.....	25
2.7. As Necessidades e os Recursos Financeiros .....	31
2.8. Conceito de Fundo de Maneio Necessário .....	36
2.9. Gestão de Capital Circulante: .....	37

2.10. Gestão das Dívidas a Terceiros a Curto prazo: .....	41
2.11. Gestão Tesouraria e os Bancos: .....	45
2.12. O Planeamento Financeiro a Curto Prazo: .....	47
III – ESTUDO DE CASO .....	53
3.1. Apresentação da Empresa.....	53
3.2. Reestruturação da ELECTRA, SARL .....	54
3.3. Recursos Humanos .....	54
3.4. Actividades Comerciais .....	55
3.5. Investimentos.....	57
3.6. Análise da Estrutura Financeira.....	57
3.6.1. Desempenho Económico.....	58
3.6.2. Rendimentos.....	60
3.6.3. Gastos .....	61
3.7. Balanço Funcional .....	62
3.8. Resultado da Entrevista .....	71
3.8.1. Gestão do Disponível .....	71
3.8.2. Gestão do Realizável.....	72
3.8.3. Gestão das Existências .....	72
3.8.4. Gestão das Dívidas de e a Terceiros a Curto Prazo .....	73
3.8.5. Investimentos .....	73
3.8.6. Tesouraria.....	74
3.8.7. Desempenho Financeiro.....	75
CONCLUSÕES/ RECOMENDAÇÕES .....	76
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	79
ANEXOS.....	83

## INTRODUÇÃO

Num contexto de forte competição em que as medidas políticas tendem a privilegiar os sectores mais competitivos da economia tem sido a preocupação das empresas, o acompanhar do desenvolvimento das ferramentas de gestão, que permitam alcançar os seus objectivos, como aumentar receitas, reduzir custos, inovar e melhorar a qualidade.

A concorrência permanente no mercado relativamente a evolução das técnicas de produção, comercialização e gestão, estão relacionados aos avanços tecnológicos que motivam um olhar crítico sobre as técnicas e procedimentos utilizados na gestão das empresas, sobretudo em relação à administração financeira.

É necessário competência e profissionalismo para que a empresa continue gerando resultados e perpetuando-se, principalmente no sector que tem por finalidade maximizar o valor da empresa para seus proprietários.

No presente trabalho foi desenvolvido o tema “ Gestão de Tesouraria de Curto Prazo”, de modo a avaliar a situação financeira da ELECTRA, SARL. Tem como finalidade “Fornecer subsídios para a melhoria de utilização das ferramentas da gestão de tesouraria de curto prazo para a rentabilidade e diminuição dos custos da ELECTRA, SARL”.

Compreender os conceitos ligados à gestão de tesouraria de curto prazo, verificar se os excedentes de tesouraria estão sendo bem aplicados, analisar se os investimentos são financiados com recursos próprios da empresa, ver as vantagens que os bancos têm em relação a gestão de tesouraria, analisar a situação financeira de curto prazo da empresa.

Este trabalho demonstra a importância e o impacto da gestão do capital circulante e das dívidas de curto prazo na gestão financeira corrente das organizações, caracterizada por ser uma área muito sensível, onde uma deficiente gestão e controlo podem comprometer o sucesso organizacional.

O trabalho foi desenvolvido sobre uma abordagem metodológica baseada na concordância no método qualitativo, através de pesquisas bibliográficas, consultas a *sites* na Internet, na análise e relatório de contas e entrevista à Directora Financeira da Empresa.

No que se refere ao enquadramento teórico, fez-se uma resenha da evolução da história da contabilidade, conceitos da função financeira, gestão financeira e gestão da tesouraria e a sua importância.

O trabalho encontra-se organizado em três capítulos. O primeiro capítulo retrata todo o processo da investigação que realça os objectivos e os procedimentos metodológicos explicando as metodologias de investigação e de execução do trabalho. No segundo capítulo faz-se referência a abordagem teórica, de modo a compreender o enquadramento da Gestão da Tesouraria. O terceiro capítulo é reservado ao estudo de caso, ou seja a Gestão da tesouraria de curto prazo da ELECTRA, SARL.

## **I – A INVESTIGAÇÃO**

### **1.1. A Problemática da Investigação**

Devido a globalização as empresas Cabo-Verdianas encontram-se inseridas num ambiente económico e dinâmico, caracterizado por um mercado em constante desenvolvimento das tecnologias de informação e por um aumento da competitividade a nível mundial, exigindo dos administradores uma posição cada vez mais empreendedora e proactiva. Com essa globalização dos negócios as empresas passaram a operar em vários mercados, com a necessidade de criar valor para os seus múltiplos interesses, o que só é possível com uma eficaz gestão de recursos financeiros.

A gestão da tesouraria da empresa surge como um instrumento muito importante para a gestão dos recursos disponíveis permitindo avaliar a eficiência e a eficácia das organizações, surgindo como um elemento estratégico para tomada de decisão e permitir dispor de um conjunto integrado de informações, como gerir os disponíveis, créditos, *stocks* e financiamentos.

### **1.2. Justificativa da Escolha do Tema**

O motivo de interesse pelo tema resulta do facto de ser um assunto de estudo de extrema importância para os gestores, o que facilita nas tomadas de decisões a curto prazo. A gestão de tesouraria fornece às empresas o volume de capital necessário para satisfazer os compromissos no curto prazo. Se a tesouraria não for bem gerida poderá causar sérios problemas no equilíbrio financeiro, o que pode causar um défice de tesouraria.

A escolha do tema, começou no 3º Ano do Curso, com a cadeira de Gestão Financeira leccionada pelo Docente Dr. Cesário Lopes. Foi uma matéria na qual a investigadora experimentou algumas dificuldades, mas mesmo assim decidiu fazer o trabalho nesta área para poder ultrapassar determinadas barreiras e aprofundar os conhecimentos da gestão financeira, mais precisamente no que diz respeito a gestão de tesouraria a curto prazo.

### **1.3. Objectivo do Trabalho**

#### **1.3.1. Objectivo Geral:**

- Fornecer subsídios para a melhoria da utilização das ferramentas da gestão de tesouraria de curto prazo para aumentar rendibilidade e diminuição dos custos, da ELECTRA, SARL.

#### **1.3.2. Objectivos Específicos:**

- Compreender os conceitos ligados a gestão de tesouraria de curto prazo;
- Verificar se os excedentes da tesouraria estão sendo bem aplicados;
- Analisar se os investimentos são financiados pelos recursos próprios da empresa;
- Verificar as vantagens do Banco na Gestão de tesouraria para a empresa;
- Analisar a situação financeira de curto prazo da ELECTRA, SARL.

### **1.4. Pergunta de Partida**

A pergunta de partida é o primeiro fio condutor de uma investigação. Deve apresentar qualidades de clareza, de exequibilidade e de pertinência, Quivy e Campenhoudt (1992).

“Até que ponto uma boa gestão de tesouraria contribui para a empresa diminuir os seus custos e aumentar a sua rendibilidade?”



### **1.5. Hipótese**

Uma hipótese é um enunciado formal das relações entre duas ou mais variáveis. Fornece à investigação um fio condutor particularmente eficaz que permite, do momento em que ela é formulada, substituir a questão da pesquisa, mesmo que esta deve permanecer presente na mente do investigador, Quivy e Campenhoudt (1992).

- Uma boa aplicação da gestão de tesouraria contribui para melhor definição do processo de estratégia financeira nas empresas.
- Quanto melhor for a gestão de tesouraria melhor será a capacidade da empresa em satisfazer os seus compromissos de curto prazo.

### **1.6. Procedimentos Metodológicos**

A metodologia científica é um conjunto de regras, técnicas e procedimentos organizados, para aquisição de conhecimento para testar ideias e teorias numa determinada área do estudo. Este trabalho consiste numa investigação descritiva que, segundo Fortin (2009) visa descobrir novos conhecimentos, descrever fenómenos existentes, determinar a frequência da ocorrência de um fenómeno numa dada população ou categoria da informação.

Segundo Fortin (2009), a “investigação científica” pressupõe ao mesmo tempo um processo racional e um conjunto de técnicas ou meios que permitem realizar a investigação ou seja, consiste num método de aquisição de conhecimentos que permite encontrar respostas para questões precisas.

A investigação qualitativa, trabalha com valores, crenças, representações, hábitos, atitudes e opiniões; consiste na descrição de modos ou tendências e visa fornecer uma descrição e uma compreensão alargada de um fenómeno.

O trabalho foi desenvolvido através duma abordagem metodológica baseada no método qualitativo, através de pesquisas bibliográficas e nas cadeiras nucleares leccionadas no curso de Organização e Gestão de Empresa, pesquisas em *sites*, na análise de relatório de contas e a entrevista a empresa seleccionada. A entrevista foi dirigida a Directora Financeira.

Para Marconi (2007), a entrevista exploratória visa economizar perdas inúteis de energia e de tempo na leitura, na construção de hipóteses e na observação, logo contribuem para descobrir os aspectos a ter em conta e alargam ou rectificam o campo da investigação das leituras. É um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de um determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional. É um procedimento utilizado na investigação social para colecta dos dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social

Será transcrita para papel, de forma a possibilitar uma melhor análise das mesmas. Tratando-se de uma entrevista semi-estruturada, baseada num guião previamente elaborado mas sem uma rigidez muito grande nas questões colocadas, as respostas foram cuidadosamente analisadas, de modo a que o seu conteúdo fosse adaptado às questões.

A análise foi feita a partir da interpretação dos dados obtidos na entrevista e das demonstrações financeiras da ELECTRA, SARL, referentes aos exercícios 2010 e 2011. Após a obtenção das respostas, às questões da entrevista procurou-se confrontá-las com a análise dos dados posto à disposição da empresa com vista a esclarecer possíveis dúvidas e tirar conclusões objectivas sobre o estudo de caso.

A escolha da entrevista deve-se pelo facto do tema em estudo ser um assunto muito sensível e com uma população muito reduzida, o que implicava certos constrangimentos na aplicação dos outros métodos de investigação. E a entrevista mostrou ser um procedimento mais adequado para a exploração do tema em causa.

## **II – ENQUADRAMENTO TEÓRICO**

### **2. Evolução Histórica da Contabilidade**

#### **2.1. O Surgimento da Contabilidade**

A contabilidade surgiu da necessidade do homem acompanhar e controlar a evolução de seu património. Percebe-se que desde as épocas mais antigas os homens buscam se organizar para controlar seus pertences.

O desenvolvimento da contabilidade está ligado à necessidade de registos no comércio, o homem enriquecia, passava a ter bens e isso impunha o uso de técnicas para controlar e preservar o seu património. O desenvolvimento do papiro (papel) e do cálamo (pena de escrever) no Egipto antigo facilitou extraordinariamente o registo das informações sobre negócios.<sup>2</sup>

Por outro lado, Caiado (2003), as pessoas em todas as civilizações utilizaram vários tipos de registos nas actividades comerciais. Os mais antigos que se conhecem são os registos de tábua de barro referente ao pagamento de salário na Babilónia por volta de 3600 a. C. Também existem diversas provas de guarda de registos e sistemas de controlo contabilístico no antigo Egipto e a nas cidades – estado grega.

A Contabilidade existe desde os primórdios da civilização e, durante um longo período, foi tida como a arte da escrituração mercantil. Utilizava técnicas específicas, que foram sendo aperfeiçoadas e especializadas e algumas delas são aplicadas até hoje.

A origem milenar da contabilidade, identificada por historiadores como praticada em tempos remotos da civilização, embora de forma rudimentar e não sistematizada.

---

<sup>2</sup> <http://pt.scribd.com/doc/54075041/Evolucao-Historica-da-Contabilidade>, 15h04, 07/05/2013

O homem aumentava o número dos seus bens e isso impunha o estabelecimento de técnicas para controlar e preservar esses bens. Aí se inicia a história da contabilidade, que segundo historiadores e estudiosos, se divide em quatro períodos:

- 1- **Contabilidade do Mundo Antigo** - período que se inicia com a civilização do homem e vai até 1202 da Era Cristã, quando apareceu o *Liber Abaci*, da autoria de Leonardo Pisano.
- 2- **Contabilidade do Mundo Medieval** - período que vai de 1202 da Era Cristã até 1494, quando apareceu o *Tractatus de Computis et Scripturis* (Contabilidade por Partidas Dobradas) de Frei Luca Bartolomeu de Pacioli, publicado em 1494, enfatizando que a teoria contábil do débito e do crédito corresponde à teoria dos números positivos e negativos, obra que contribuiu para inserir a contabilidade entre os ramos do conhecimento humano.
- 3- **Contabilidade do Mundo Moderno** - período que vai de 1494 até 1840, com o aparecimento da obra "*La Contabilità Applicata alle Amministrazioni Private e Pubbliche*", da autoria de Francesco Villa, premiada pelo governo da Áustria. Obra marcante na história da Contabilidade.
- 4- **Contabilidade do Mundo Científico** - período que se inicia em 1840 e continua até os dias de hoje. (Gesbanha)<sup>3</sup>

Para Borges (2003), o grande desenvolvimento dos princípios contabilísticos, tal como hoje os conhecemos, deve-se fundamentalmente ao movimento económico – político que foi a revolução industrial.

A contabilidade, que a princípio tinha um papel de natureza jurídica, transforma-se progressivamente numa fonte de informação da entidade e o andamento dos seus negócios.

---

<sup>3</sup> A Gesbanha é uma entidade Certificada pela APCER com a certificação ISO9001.  
[http://www.gesbanha.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=159&Itemid=198](http://www.gesbanha.com/index.php?option=com_content&view=article&id=159&Itemid=198), 21h09, 06-05-2013

### **2.1.1. Desenvolvimento Histórico da Contabilidade em Cabo Verde**

Após o descobrimento das ilhas de Cabo Verde e da Guiné-Bissau, dá-se o florescimento das relações comerciais na Costa Ocidental Africana. De entre outras acções administrativas centradas na ilha de Santiago, à então Metrópole decidiu que era necessário para além de outras acções administrativas imperativo registar as despesas e as receitas provenientes das actividades económicas desenvolvidas nas duas já referidas colónias.

É de salientar que a escrituração contabilística até 1835 tinha como suporte legal diversos decretos portugueses. Este também foi o ano em que se introduziu alguma descentralização a nível administrativo, com a instituição do cargo de Administrador de Concelho para as antigas colónias portuguesas, sob autoridade e supervisão de um Governador Civil.

A 15 de Novembro de 1933, em pleno “Estado Novo”, Salazar introduziu através do Decreto-lei nº 23-229, a Reforma Administrativa das Colónias Ultramarinas, harmonizando as normas administrativas, incluindo um novo método de escrituração contabilística. Estava perante um conjunto de normas inovadoras, que perduraram até meados da década de 70, altura em que se dá a independência das então chamadas províncias Ultramarinas.

Os factos mais marcantes na história da contabilidade nas organizações cabo-verdianas têm em conta os seguintes horizontes temporais:

- Período pós independência até 1983;
- Período de 1984 à 1990;
- Período de 1991 até 1998;
- Período de 2008 até à presente, de seguida as suas respectivas características.

**Período Pós-Independência até 1983** - Em 1975, devido a independência de Cabo Verde, sente-se a necessidade de reformular a legislação cabo-verdiana. Com o intuito de instituir uma nova ordem legal em matéria Administrativa no país, que pela força do Decreto-lei nº 58/75, de 13 de Dezembro, foram extintas as antigas Comissões Administrativas que tutelavam a Gestão Administrativa da ex-província cabo-verdiana, criando o Conselho Deliberativo e o Secretariado Administrativo. Contudo, em termos de regulamentações a esta matéria não se introduziu grandes alterações, nas normas e procedimentos contabilísticas vigentes na ex-metrópole.

Na época existia um número bastante reduzido de Casas Comerciais e não eram obrigadas a apresentar e a justificar as demonstrações financeiras à Administração Fiscal.

As poucas unidades industriais existentes tinham apenas a preocupação da inventariação física das existências e imobilizações no fim de cada exercício económico, para o apuramento dos resultados, pelo que não consideravam a Contabilidade como sendo fonte de informação para a gestão organizacional.

Por essas razões e pela inexistência de um Plano Nacional de Contabilidade (PNC) e de uma consequente harmonização contabilística, os chamados Guarda-livros que na época escrituravam de forma empírica, orientavam-se em princípios, normas e procedimentos contabilísticos avulsos e extraídos muito rapidamente de determinadas obras relacionada com escrituração comercial, designadamente o “Guarda-livros sem Mestre”.

O Governo de Cabo Verde de então, em 1981, sente a necessidade de preencher esta lacuna, visto que as empresas constituíam as principais fontes de receita para o Estado.

Era preciso ter a escrita contabilística organizada e otimizar a sua forma de apresentação, e é com este objectivo que incumbe a uma Comissão Económica Especializada à tarefa de preparar um anteprojecto de um PNC.

Os resultados do referido anteprojecto foram apresentados ao governo em finais de 1983, os quais viriam a servir de base à implementação do primeiro PNC de Cabo Verde.

**Período Entre 1984 a 1990** - Nove anos após a Independência, numa altura em que já se preocupava com a abertura do país para o mundo e ao desenvolvimento, o Governo entendeu introduzir maior rigor no exercício da escrituração contabilística, com o objectivo de proporcionar um maior controlo sobre as contas das empresas públicas, mistas e privadas, com excepção das Instituições de Crédito, Seguros e Previdência Social, dada à especificidade da sua organização.

Assim sendo, surgiu o primeiro PNC de Cabo Verde, por força do Decreto-lei nº 4/84, de 30 de Janeiro e inspirado no Plano Oficial de Contas Português de 1976. Esta grande medida visava igualmente, normalizar e harmonizar conceitos e princípios contabilísticos internacionalmente aceites, assim como facultar aos operadores económicos novas ferramentas de gestão e de controlo das suas actividades operacionais.

À luz do referido Decreto-lei, de acordo com a natureza da actividade económica, passou a ser obrigatória a exibição dos seguintes mapas financeiros, logo após o encerramento dos exercícios económicos:

- Balanço Sintético;
- Balanço Analítico;
- Demonstração de Resultados Líquidos;
- Demonstração de Resultados Extraordinários do Exercício;
- Demonstração de Resultados de Exercício Anteriores;
- Demonstração de Resultados por Funções;
- Mapa de Origem e Aplicação de Fundos.

A adopção de um plano de contas normalizado para todas as empresas do país, quer públicas, mistas ou privadas, visava fundamentalmente satisfazer as necessidades dos diversos utilizadores dessa ferramenta financeira.

Na sequência da implementação do novo PNC, surgiram outras medidas inovadoras e complementares durante o período em referência, designadamente:

- Portaria nº 3/84, de 28 de Janeiro, que estabeleceu as regras e taxas para reintegrações e amortizações dos bens imobiliários das Empresas;
- Decreto nº 1/84, de 28 de Janeiro, que estabeleceu os critérios de avaliação de bens patrimoniais do activo;
- Decreto-lei nº 26/87, de 19 de Março, que aprovou o modelo de anexo ao Balanço e a Demonstração dos Resultados das Empresas;
- Portaria nº 62/88, que regulamentou o limite das Provisões para cobertura de créditos de cobranças duvidosas e para perdas de valor das existências.

Depois de criadas as condições para o exercício da contabilidade, institui-se em todas as instituições económicas do país, a obrigatoriedade de se lavrar a escrita contabilística, bem como a publicação das contas após o encerramento dos exercícios económicos.

Este facto permitiu uma maior valorização dos contabilistas, maior intervenção dos profissionais da classe na vida económica do país e o surgimento de algumas empresas de prestação de serviço do ramo.

**Período de 1991 até 1998** - Trata-se, de um período de grande e profunda “Reforma Fiscal”, a qual foram introduzidas profundas alterações a nível da legislação fiscal do país, criando, assim, enormes desafios à gestão administrativa não só das empresas como também das instituições públicas de um modo geral.



Assim sendo, e dada a sua relevância, cumpre-nos apresentar, por ordem de data, as disposições legais mais relevantes ao período em referência:

- 1ª Fase: de 1992 a 1995 Código Geral Tributário de 1993, com inclusão do Regulamento do Imposto Industrial; Regulamento do Imposto Único sobre Rendimentos (IUR) o qual entraria em vigor em 1996.
- 2ª Fase: de 1996 a 1999 Abolição da Contribuição Industrial; Imposto de Capital; Imposto Profissional e Imposto Complementar e entrada em funcionamento do Imposto Único sobre o Rendimento (IUR).
- 3ª Fase: de 2000 a 2003, o Decreto-lei nº 39/2003, de 20 de Outubro, adaptação do PNC por exigência do novo modelo de tributação – Introdução do Imposto sobre o Valor Acrescentado (IVA); Abolição dos Impostos de Consumo; Tonelagem; de Selo Alfandegário e de Turismo, todos absorvidos pelo IVA.

**Período de 2008 até à Presente** - O Governo de Cabo Verde aprova o Decreto-lei nº5/2008, onde se procede a adopção do Novo Sistema de Normalização Contabilística e de Relato Financeiro (SNCRF) para Cabo Verde, em substituição do PNC, aprovado pelo Decreto-lei nº 4/84, de 30 de Janeiro. Com esta transformação, pretendia-se que o país acompanhasse as transformações ocorridas nas normas e directrizes internacionais, no que concerne à qualidade da informação financeira.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> O Diploma tem ainda como objectivo transpor para o direito interno Normas de Relato Financeiro (NRF) que foram adaptadas das Normas Internacionais da Contabilidade (NIC) e as NRF emitidas pelo IASB, tendo em conta a dimensão das entidades cabo-verdianas, e o tecido empresarial das mesmas, como Portaria nº49/2008, aprova o Código de Contas do SNCRF;

## **2.2. Função Financeira**

A função financeira inclui os estudos e as tarefas de preparação, execução e controlo das decisões financeiras na empresa, oferecendo informações económicas e financeiras adequadas para a tomada das decisões.

### **2.2.1. Conceito de Função Financeira**

Segundo Caldeira Menezes (2005), a função financeira consiste na preparação, na assunção, na execução e no controlo das decisões financeiras na empresa.

Para Nabais & Nabais (2005), a função financeira e a necessidade de uma gestão eficaz dos problemas financeiros, embora estejam implementados, nunca foram verdadeiramente sentidas nas empresas portuguesas até década de 60.

### **2.2.2. As Tarefas da Função Financeira**

Segundo Carvalho das Neves (2005), a moderna gestão financeira engloba, assim, um conjunto de tarefas que pode sintetizar no seguinte esquema:

#### **A) A Médio e Longo Prazo (Estratégia Financeira):**

- **A Política de Investimento** – assume um papel preponderante e preocupa-se fundamentalmente com análise da rendibilidade e do risco potencial das decisões que, envolvendo um horizonte temporal alargado, implicam um dispêndio de fundos no presente em troca de um potencial de entrada de fundos no futuro;
- **A Política de Financiamento** - visa, principalmente, proporcionar à empresa os fundos de que esta necessita, em função da sua política de investimento e de desenvolvimento;

- **A Política de Distribuição de Resultados** – tem um carácter marginal e dedica-se ao estudo da melhor forma de afectar a riqueza adquirida pela empresa entre a retenção em reservas e o pagamento de dividendos aos accionistas, atendendo as condições e restrições legais e fiscais a que a mesma e os detentores do seu capital estão sujeitos.

#### **B) A Curto Prazo (Gestão de Tesouraria em Sentido Lato):**

A Gestão de Tesouraria é, como próprio nome indica, um prolongamento das tarefas originais da função financeira, papel do tesouro, em relação a qual destacamos:

- **A Gestão do Activo Circulante** – a gestão de disponibilidade, gestão de controlo do crédito concedido a clientela, o controlo financeiro das existências e aplicação dos excedentes temporários de tesouraria, (depósito a prazo e títulos negociáveis).
- **A Gestão dos Débitos a Curto Prazo** – engloba a gestão das relações financeiras com os fornecedores e restantes devedores correntes (Sector Publico Estatal, por exemplo), assim como a cobertura dos défices temporários de tesouraria (pelos recursos ao credito bancário).

#### **2.2.3. Objectivos da Função Financeira**

Segundo Carvalho das Neves (2006), a teoria financeira tradicional considera que o objectivo da gestão financeira é a maximização do lucro da empresa. Essa é uma visão microeconómica, sob a perspectiva empresarial, na medida em que se centra nos resultados da exploração económica da empresa (lucro).

Assim, essa visão tradicional foi substituída por outra, a de **maximização da riqueza dos accionistas**, que deve ser entendida como o valor actual dos fluxos monetários que, no futuro, a empresa poderá vir a conferir aos titulares do seu capital.

Por outro lado, sendo a **maximização da riqueza do accionista** um bom indicador para medir o valor da empresa, considerando no geral todas as empresas e todos os investidores, pode-se substituir a ideia de **maximização do valor da empresa**.

#### 2.2.4. A Função Financeira e a Contabilidade

Para Nabais & Nabais (2005), a análise económica e financeira manipula variáveis económicas e financeiras registadas pela contabilidade para que os gestores maximizem os objectivos da empresa e respondam questões que se colocam no dia -a- dia da empresa, tais como:

- A empresa está endividada?
- Qual o grau de desempenho financeiro?
- Que investimento a realizar e como financiá-los?
- Qual o valor do fundo de maneio e o valor do rácio de liquidez?

**A informação a obter da contabilidade distribui-se por vários domínios, como:**

**Quadro 1 – Contabilidade Geral / Analítica**

<b>Contabilidade geral ou financeira</b>	<b>Contabilidade analítica de exploração</b>
Fornece dados sobre as rubricas do Balanço e da Demonstração dos resultados	Fornece dados sobre os custos dos produtos e das secções e permite apurar os desvios entre o que foi orçamentado e o real.

Fonte: Análise Própria

## **2.3. Análise Económica e Financeira:**

### **2.3.1. Conceito de Análise Económica e Financeira**

A Análise Económica e Financeira é uma análise de rentabilidade e do crescimento, serve como factor de criação de valor, e sem esquecer das outras medidas de eficiência de gestão que avaliam o desempenho económico da empresa.

Segundo Nabais & Nabais (2005), esta disciplina compreende um conjunto de técnicas que visam o estudo da situação económica e financeira da empresa através da análise dos documentos contabilísticos (o Balanço, a Demonstração dos resultados, a Demonstração dos fluxos de caixa e o Mapa de origem e aplicação de fundos) e visa dotar os responsáveis da organização e outras entidades de informações económicas e financeiras adequada para tomada de decisões

A prática contabilística vai ser útil para a Análise económica e financeira e para a Gestão financeira. A contabilidade, como sistema de informação, pretende ser rigorosa e objectiva e facilmente verificável por entidades externas, pelo que está sujeita a regras. Estas são materializadas na existência de princípios e normas contabilísticas que são fundamentais para execução do trabalho contabilístico.

Há limitações nos documentos contabilísticos, em consequência de divergência conceptual entre a prática contabilística e a prática financeira. Os documentos contabilísticos estão sujeita a preparação e tratamento prévios e a uma adequação para se proceder a uma análise económica e financeira.

### **2.3.2. Técnicas e Instrumentos de Análise Económica e Financeira**

Segundo Nabais & Nabais (2005), a análise da situação económica e financeira da empresa centra-se num conjunto de temas considerados fundamentais para sobrevivência e crescimento da mesma, tais como:

- Ciclo de actividade;
- Equilíbrio financeiro;
- Rendibilidade;
- Liquidez;
- Solvabilidade;
- Risco.

## **2.4. Gestão Financeira:**

### **2.4.1. Conceito de Gestão Financeira**

A gestão financeira abrange o conjunto de técnicas cujos objectivos principais consistem na obtenção regular e oportuna dos recursos financeiros necessárias ao financiamento e desenvolvimento da empresa, ao menor custo possível e sem alinação da sua incidência e também, no estudo e controlar a rendibilidade e todas as aplicações a que são afectos a esses recursos.

O conceito mais tradicional de gestão financeira identificava o seu conteúdo com as funções classicamente desempenhadas pelo tesoureiro (recebimentos, pagamentos, descontos de letra a receber, segurança de valores, etc).

Assim a função financeira era desempenhada por órgãos directamente dependente dos graus hierárquicos mais elevados e que exerciam o controlo da própria função.

As decisões financeiras traduzem-se essencialmente numa opção entre a detenção de diversos tipos de activos, de natureza física ou monetária; esta opção aparece necessariamente associada à expectativa de obtenção de um resultado positivo, actual ou futuro, e, na medida em que envolve a efectivação de previsões sobre o comportamento a curto e a longo prazo de determinados parâmetros (custos e proveitos), igualmente se caracteriza por certo grau de incerteza ou de risco, que não é independente da natureza e da duração da operação financeira inerente a essa escolha, Caldeira Menezes (2001).

Entretanto, segundo Nabais & Nabais (2005), a gestão financeira abrangerá essencialmente, um conjunto de técnicas que visam a melhoria das decisões financeiras a tomar, de forma a levar a cabo, eficazmente, os objectivos da função financeira.

Segundo a opinião de Sá Silva (2007), em relação a gestão financeira, defende que, tradicionalmente, a função financeira limitava-se ao controlo das entradas e saídas de fluxos monetários num determinado exercício.

Ainda o autor atrás referido, diz, que as preocupações básicas consistiam na manutenção de um saldo de disponibilidades que permitisse assegurar o normal funcionamento da empresa. Para esse efeito, deveria antecipar-se as entradas resultantes das cobranças de clientes e escalonar a liquidação dos débitos aos fornecedores.

Segundo Nabais & Nabais (2011), a gestão financeira a curto prazo assenta no binómio Rentabilidade – Risco e que se traduz na consideração das seguintes regras basilares:

- Analisar e actuar nos ciclos de liquidez e actividade;
- Reduzir o PMR dos clientes sem prejudicar a rentabilidade, o nível de actividade e quota de mercado da empresa;
- Aumentar a rotação dos *stocks* sem provocar rupturas na produção e na comercialização;
- Aumentar o PMP a fornecedor, mas sem afectar a imagem e a rentabilidade da empresa;
- Reduzir as despesas gerais de funcionamento;
- Reduzir ao mínimo as disponibilidades;

Segundo opinião da investigadora, a gestão financeira tem como finalidade, controlar os recursos financeiros a fim de otimizar o máximo o valor agregado dos produtos e serviços da empresa, com uma posição competitiva diante do mercado bastante concorrido, de modo a proporcionar o retorno positivo a tudo o que foi investido para a realização das actividades da mesma, estabelecendo crescimento financeiro e satisfação aos investidores.



## 2.4.2. As Técnicas da Moderna Gestão Financeira

**Quadro 2 - As Técnicas da Moderna Gestão Financeira**

<b>Curto de Prazo (Gestão de Tesouraria)</b>	
<p>1-Gestão das operações financeira de curto prazo, saldo de tesouraria, aplicação das disponibilidades e financiamento a c/p;</p> <p>2-Políticas de gestão dos passivos circulantes de exploração e extra-exploração, as quais condicionam o nível e a estrutura dos activos e passivo de funcionamento e têm implicações nas necessidades de financiamento;</p> <p>3-Políticas de financiamento que garantam o equilíbrio financeiro a c/p e o equilíbrio a médio e longo prazo (equilíbrio financeiro estrutural);</p>	
<b>Médio e Longo Prazo (Estratégia Financeira)</b>	
<b>As Políticas</b>	<b>A Gestão de Risco Financeiros</b>
<p>1-Investimento;</p> <p>2-Financiamento;</p> <p>3-Distribuição de resultados e/ou retenção de dividendo, com vista a garantir o autofinanciamento adequado e a aumentar o valor de mercado da empresa;</p> <p>4-Definição de políticas de crescimento dos dividendos ou resultados (lucro) distribuídos;</p> <p>5-Estabelecimento das formas de remuneração dos capitais próprios dividendos ou distribuição de resultados.</p>	<p>1-Trata-se de uma área bastante recente com reflexo significativo no valor da empresa e que se poderá, numa perspectiva mais ampla, enquadrar no âmbito da gestão financeira.</p> <p>2-A gestão de risco financeiro engloba a cobertura de risco financeiro: risco de preços, risco de taxas de juros e risco de carteiras de títulos.</p>

Fonte: Nabais e Nabais (2005)

### **2.4.3. O Papel do Gestor Financeiro**

O papel do gestor financeiro consiste em garantir os recursos financeiros e uma boa gestão da aplicação dos meios disponibilizados para que haja equilíbrio financeiro da empresa e obter os melhores resultados. (Consulta de *experts*)

#### **As Principais Tarefas do Gestor Financeiro:**

- Gerir com eficiência e eficácia;
- Decidir sobre os investimentos que a empresa deve efectuar;

## **2.5. Gestão de Tesouraria:**

### **2.5.1. Conceito de Tesouraria**

A Tesouraria preocupa-se essencialmente com a gestão financeira de curto prazo, em particular, com a capacidade da empresa satisfazer oportunamente as suas obrigações, ou seja, liquidar as suas dívidas de curto prazo.

Segundo Borges e Rodrigues (2008), a tesouraria constitui o indicador de equilíbrio financeiro, se o seu saldo se aproxima de zero significa que o fundo de maneio está adequado às necessidades de fundo maneio (NFM).

Sendo muito positivo, pode ser sinónimo da existência de excedentes “ociosos” de tesouraria com impacto negativo sobre a rentabilidade. Caso contrário, se negativo poderá apresentar dificuldades ou impossibilidade em cumprir os compromissos financeiros a curto prazo. Esta situação obriga expedientes financeiros para manter o normal funcionamento da empresa (negociação de descobertos, de apoios à caixa, de créditos sobre facturas, etc.).

Para Bernard e Colli, (1998) “a tesouraria é o rácio que põe em evidência, a partir do balanço de uma empresa, a relação existente entre os compromissos a curto prazo e os activos realizáveis e disponíveis que permitem fazer-lhes face”.

### 2.5.2. Conceito de Gestão de Tesouraria

A Gestão de Tesouraria é uma aplicação de carácter estritamente financeira que permite gerir todos os fluxos monetários, considerando quer movimentos reais (com prova documental), quer previsionais.

Para Caldeira Menezes (2005), a gestão de tesouraria da empresa ou gestão financeira de curto prazo (até 1 ano) abrange gestão do capital circulante total (exploração e extra-exploração) e a gestão da dívida a curto prazo (exploração e extra-exploração); observe que a expressão «gestão de tesouraria» também são muitas vezes utilizadas num sentido mais restrito, ou seja, a gestão disponível.

Segundo Nabais & Nabais (2011) a gestão de tesouraria visa:

- Definir o saldo médio de tesouraria;
- Estabelecer o limite mínimo e máximo para o saldo de tesouraria;
- Controlar as contas bancárias;
- Minimizar os custos financeiros a curto prazo;
- Procurar formas de financiamento dos défices de tesouraria;
- Evitar a cessação de pagamentos;
- Determinar o ciclo de tesouraria de exploração, a rotação do disponível e a reserva de segurança de tesouraria (RST).

Segundo a opinião da investigadora, a gestão de tesouraria não é nada mais, nada menos um indicador que serve para diminuir os riscos financeiros sem afectar a rentabilidade da empresa, evitando custos elevados e desnecessários para não haver um desequilíbrio financeiro, fazendo que o fundo de meio seja adequado perante as suas necessidades, para poder honrar com os seus compromissos a curto prazo.

### 2.5.3. Importância da Gestão Tesouraria

A boa gestão de tesouraria assume um papel importantíssimo para a sobrevivência da empresa a curto prazo porque através dela pode ou não atingir os objectivos estabelecidos.

Para efectuar uma boa gestão de tesouraria o responsável deve estar permanentemente informado e actualizado sobre o vasto conjunto de instrumentos financeiros disponíveis no mercado e que podem ser aplicados em benefício da organização.

A Gestão tesouraria prevê as actividades e exerce sobre elas um controlo adequado, nomeadamente quanto às previsões de vendas, compras, recebimentos e pagamentos, determinando as influências entre a empresa e o mercado, criando condições operacionais para uma correcta resposta à procura, de modo a não criar *stocks* exagerados face ao escoamento possível, e de encargos, para cálculo do fundo necessário aos pagamentos.

O avanço tecnológico implicou que a tesouraria passasse a ser gerida em tempo real, e dispor de informação em cada momento sobre a sua posição e sobre os mercados.

É importante a existência de um sistema de gestão de tesouraria devidamente organizado e controlado, capaz de contribuir para o registo e controlo atempado de todas as operações e movimentos.

A tesouraria de uma organização deverá ser um órgão resistente capaz de assegurar a existência e suficiência de meios líquidos que permitam sustentar a actividade de forma saudável.

Segundo opinião da investigadora, a tesouraria é umas das áreas que serve de apoio para as empresas como as outras áreas existentes numa organização, e tem a responsabilidade de gerir quase todos os recursos financeiros da empresa que transitam por ela.

## 2.6. Conceitos Tradicionais da Gestão de Tesouraria:

### 2.6.1. Fundo de Maneio

O fundo de maneio é um indicador tradicionalmente utilizado pelos credores para análise de riscos financeiros numa perspectiva de curto prazo e tem vindo a perder a importância ao longo do tempo como indicador de gestão. Realmente entre outros aspectos, não podemos ignorar a natureza e o nível da actividade da empresa, a rentabilidade e a tesouraria de exploração, que constituem factores decisivos para o equilíbrio financeiro a curto prazo.

Segundo Caldeira Menezes (2005), fundo de maneio é utilizado nas seguintes diferentes acepções: fundo de maneio bruto (capital circulante total líquido de provisões); fundo de maneio líquido (fundo de maneio financeiro ou simplesmente fundo de maneio); e finalmente no sentido restrito de reservas de segurança de tesouraria (disponibilidades).

O fundo de maneio é constituído pela parcela do capital circulante total que é financiada por capitais permanentes, Caldeira Menezes (2005).

Nabais & Nabais (2005), revela duas formas de calcular o fundo de maneio, que traduzem a mesma realidade sobre a situação de liquidez da empresa mas sobre ópticas claramente distintas:

O excedente do capital circulante total líquido de provisões (CCT) sobre as dívidas a terceiros a curto prazo (DTCP), expressa pela seguinte fórmula:

2.1	<b>Fundo maneio = Capital Circulante – Débitos de curto prazo</b>
-----	---

- A parcela dos capitais permanentes (CP) que excede o imobilizado total líquido (ITL).

2.2	<b>Fundo maneio = Capital Permanente – Imobilizado Líquido Total</b>
-----	--

Segundo Nabais & Nabais (2005), a análise tradicional considere que o equilíbrio financeiro é alcançado sempre que o activo circulante é superior ao passivo de curto prazo.

<b>2.3</b>	<b>Activo Circulante &gt; Passivo Circulante</b>
------------	--

Ou

<b>2.4</b>	<b>Activo Circulante - Passivo Circulante &gt; 0</b>
------------	--

A diferença entre o activo circulante e o passivo circulante designa-se por fundo de maneo patrimonial, que tem um significado diferente do fundo de maneo calculado na análise funcional.

**O Fundo de Maneo Patrimonial (FMP) pode ser calculado por;**

A. Óptica da Liquidez

<b>2.5</b>	<b>FMP = Activo Circulante – Passivo Circulante</b>
------------	---

B. Óptica Estrutural

<b>2.6</b>	<b>FMP = Capitais Permanentes – Activo Fixo</b>
------------	---

Não haverá equilíbrio financeiro se a empresa tiver mais obrigações a curto prazo do que bens e direitos a curto prazo, ou seja, quando:

<b>2.7</b>	<b>Passivo – Activo Circulante &gt; 0</b>
------------	---

Para Nabais & Nabais (2005), o fundo de maneo é uma margem de segurança para que a empresa possa fazer face os seus compromissos a curto prazo.

De acordo com o ponto de vista da pesquisadora, o Fundo de maneo (FM) é a margem de segurança e tem como finalidade garantir o equilíbrio financeiro da empresa, em que os capitais permanentes servem de auxílio para financiar o imobilizado líquido e o activo circulante permanente.

Para evitar que a empresa tenha rupturas na tesouraria é necessário que a empresa disponha de uma margem de segurança, ou seja o valor do activo circulante deve ser superior ao valor do passivo circulante, os capitais permanentes não podem ser inferior ao imobilizado líquido.

**Quadro 3 - Fundo Maneio<sup>5</sup>**

Aplicações	Origens
Imobilizado Liquido	Capitais Permanentes
Activo Circulante	Fundo de Maneio
	Passivo Circulante

### 2.6.2. A Regra do Equilíbrio Financeiro Mínimo

A regra do equilíbrio financeiro mínimo pressupõe a constante pratica na empresa de uma política de financiamento, que consiste na permanente adequação dos fundos utilizados para o seu financiamento, assim exemplificado:

- A aquisição de um equipamento, cujo grau de liquidez é lento, não deverá ser feita com fundo exigíveis a curto prazo, mas sim com recursos financeiros que permaneçam na empresa durante o tempo mínimo necessário para que sejam gerados os meios líquidos (amortização e lucros retidos) suficientes para fazer face ao respectivo reembolso, aviamento no caso de o financiamento garantido por capitais alheios.

<sup>5</sup> <http://www.iapmei.pt/iapmei-art-02.php?id=102&temaid=9>, dia 16 Junho 2013, 18h08

- Compras de matérias-primas, através do recurso ao crédito a curto prazo, é perfeitamente aceitável, pois supostamente, serão transformadas, os produtos acabados vendidos e a respectiva receita cobrada em tempo oportuno para se proceder ao pagamento das dívidas contraídas.

Segundo Caldeira Menezes (2005), a regra do equilíbrio financeiro mínimo, é a regra do comprimento que exige que os capitais permanentes sejam iguais ao imobilizado total líquido ou seja que o fundo de maneio seja nulo.

Para Nabais & Nabais (2005), a regra do equilíbrio financeiro mínimo, os capitais utilizados pela empresa para financiar uma imobilização, um *stock* ou qualquer outro valor activo devem ficar à disposição da empresa durante um prazo que corresponda pelo menos à duração do valor activo com esses capitais.

O cumprimento desta regra pode não ser suficiente, porque para muitas empresas verifica-se que não basta a igualdade entre o activo circulante e o passivo circulante.

É necessário que o activo circulante exceda o exigível a curto prazo, pois é possível existirem naqueles valores cuja rotação é lenta e aleatória e em que o seu baixo grau de liquidez não permite fazer face às dívidas de curto prazo. Por sua vez os valores a cobrar dos clientes podem não ser realizados nos prazos previstos.

### **2.6.3. Liquidez Geral**

Este indicador mostra se a empresa tem a capacidade de honrar os seus compromissos a curto prazo, ou seja, mede a capacidade de fazer face aos débitos a curto prazo utilizando os montantes das disponibilidades, clientes e existências. Indica em que medida, o passivo de curto prazo está coberto por activos que se esperam ser convertidos em meios financeiros líquidos num período correspondente ao vencimento das dívidas de curto prazo e é definido da seguinte forma:



2.8

**Liquidez Geral (LG) = CC total líquido / Dívida total a curto prazo**

Nabais & Nabais (2005), afirma que o nível normal deste indicador situa entre 1,5 e 2, enquanto outros autores apenas indica que este deve ser superior a 1; dependendo do sector de actividade onde a empresa exerce a sua actividade, da política de vendas e do carácter sazonal da actividade.

#### **2.6.4. Liquidez Reduzida**

A liquidez reduzida é uma medida mais severa da posição líquida da empresa, dando uma ideia clara da capacidade da empresa para, sem grandes riscos, ser capaz de solver os seus compromissos a curto prazo, com recurso às disponibilidades e aos créditos concedidos de curto prazo.

Este rácio indica, se as parcelas do activo circulante líquido (disponíveis e realizáveis) são suficientes para cobrir o Passivo (dívidas) a Curto Prazo. É utilizado com a mesma finalidade do rácio de liquidez geral, apesar de proporcionar um melhor julgamento sobre a situação de tesouraria da empresa, mas admite que as existências não poderão ser transformadas de imediato em dinheiro.

2.9

**Liquidez Reduzida (LR) = AC - Existências / Débito a curto prazo**

Segundo Nabais & Nabais (2005), o valor deste rácio para uma empresa que honra os compromissos é normalmente superior a um, mas, pode ser inferior a um, sem que isso signifique que a empresa tem dificuldades financeiras. Basta para isso, que a empresa consiga gerar disponíveis e realizáveis a uma cadência superior ao Passivo (dívidas).

### 2.6.5. Liquidez Imediata

Um terceiro indicador de liquidez é aquele que restringe ainda mais o conceito de activos líquidos, cingindo-os às disponibilidades e aplicações financeiras a curto prazo de uma empresa. É utilizada pelos analistas que pretendem conhecer o grau de cobertura dos passivos circulantes por disponibilidades: (depósitos bancários, caixa, títulos negociáveis) Passivo Circulante.

<b>2.10</b>	<b>Liquidez Imediata (LI) = Disponível / Débitos a curto prazo</b>
-------------	--

Nabais & Nabais (2003), diz que a regra geral, o nível 0,9 é normal numa empresa bem gerida, contudo depende, igualmente, do tipo de actividade da empresa e da rotação das mercadorias e da cobrança dos montantes dos clientes.

Este indicador em algumas situações poderá dar-nos informação útil sobre a situação financeira da empresa. Também a que levar em conta que, aquilo que é actualmente uma prosperidade financeira poderá num curto espaço de tempo deixar de o ser, se a empresa dispensar os activos líquidos existentes em investimentos de longo prazo, tornando imprescindível o conhecimento da capacidade de exploração em geral meios líquidos.

Esses três rácios, acabados de apresentar, permitem-nos apenas e sobretudo através da sua análise temporal, detectar sintomas sobre a provável situação de tesouraria da empresa, mas não nos permitem a formulação de juízos definitivos, não dispensando a efectivação de análises mais profundas ou o recurso a outros instrumentos.

## 2.7. As Necessidades e os Recursos Financeiros

### 2.7.1. As Necessidades Financeiras

De acordo com Caldeira Menezes (2005), as necessidades financeiras da empresa podem resultar directamente do ciclo de exploração (necessidade financeira de exploração) ou dos ciclos das operações de investimento e das operações financeiras (necessidades financeiras extra-exploração).

#### As Necessidades Financeiras de Exploração

São geralmente cíclicas ou incessantemente renováveis, materializando-se essencialmente através de:

- Créditos não titulados concedido ao cliente.
- Créditos titulados, mas não susceptível de mobilizados (desconto bancário).
- Pagamento adiantado exigido pelos fornecedores correntes (matérias – primas e subsidiárias, etc).
- *Stocks* de matérias-primas, matérias subsidiárias, produtos em vias de fabrico, produtos semiacabados, produtos acabados, mercadorias, embalagem.

A distinção entre necessidades de exploração **normais** e **anormais** implica a formulação de juízos críticos sobre a gestão dos diversos componentes do capital circulante, tendo em atenção a situação concreta da empresa, especialmente no que se refere à natureza, nível de actividade e à organização global.

### **As Necessidades Financeiras de Exploração Normais:**

- A margem de segurança da tesouraria,
- O volume de crédito não titulado concedidos ao cliente, correspondente às condições de recebimentos pré-negociados ou tradicionalmente praticadas no sector de actividade económica em que a empresa se encontra inserida.
- O montante do crédito titulado aos clientes nas condições anteriormente referidas, mas que seja momentaneamente insusceptível de desconto bancário ou integrável nos *plafonds* de descontos negociados.
- Os adiantamentos efectuados aos fornecedores correntes e que sejam usualmente praticados no sector em que a empresa se insere ou por estes negociados.
- Os valores dos diversos *stocks* normais, i.e., os geralmente exigidos para o regular funcionamento da empresa (aprimoramento, produção e comercialização dos produtos acabados).

### **As Necessidades Financeira de Exploração Anormais**

Resultantes de deficiências orgânicas ou de gestão naturalmente apresentam consequências mais gravosas sobre a rentabilidade e a tesouraria global da empresa do que as mesmas necessidades decorrentes de actuação deliberadas de gestão e de curta duração. Realmente, a reestruturação da empresa é geralmente uma tarefa de médio prazo, enquanto a correcção dos actos de gestão deliberadas pode ser mais ou menos imediatamente prosseguida.

As necessidades financeiras de exploração encontram-se normalmente materializado no capital circulante de exploração e eventualmente, em algumas rubricas do realizável a médio prazo (outros valores imobilizados), como, por exemplo, os créditos sobre os clientes com prazo de recebimentos superiores a um ano.

### **As Necessidades de Extra-Exploração**

Têm origem não no ciclo das operações de exploração, mas sim nos ciclos das operações de investimentos (imobilizados de exploração e outras) e das operações financeiras, como por exemplo:

- Concessão de empréstimos aos colaboradores da empresa.
- Concessão de empréstimo aos sócios.
- Aquisição de terrenos.
- Construção de novos edifícios fabris.
- Aquisição de uma participação numa nova sociedade.

As necessidades de extra-exploração integram a maior parte das rubricas do imobilizado total (financeiro, corpóreo e incorpóreo) e algumas rubricas do capital circulante (capital circulante extra-exploração).

Segundo Nabais & Nabais (2005), as necessidades financeiras de exploração podem não corresponder ao activo circulante de exploração, tendo em conta que, os valores de que uma empresa necessita para o regular funcionamento do ciclo de exploração podem ser diferentes do montante do activo circulante.

O activo circulante de exploração pode materializar necessidades financeiras de exploração normais ou anormais, sendo que esta distinção é muito importante para a gestão de tesouraria da empresa, implica uma reflexão crítica a nível da gestão dos diversos componentes do capital circulante, tendo em atenção a situação concreta da empresa, especialmente no que se refere à natureza, nível de actividade e à organização global.

### **2.7.2. Os Recursos Financeiros**

De acordo com Caldeira Menezes (2005), os recursos financeiros de que a empresa dispõe também resultam do ciclo de exploração ou ciclo das operações financeiras.

Os recursos financeiros de exploração (ou de financiamento) decorrem directamente do ciclo das operações de exploração e são, em condições normais, geral e permanentemente renováveis.

#### **Os Recursos Financeiros de Exploração Abrangem Fundamentalmente:**

- O crédito não titulado obtido dos fornecedores correntes (matéria primas, matérias subsidiárias, embalagens, serviços de exploração, etc).
- O crédito titulado obtido dos fornecedores correntes.
- O crédito concedido pelos trabalhadores da empresa.
- O crédito obtido da segurança social (parcela a cargo da empresa e dos próprios trabalhadores).
- As antecipações ou adiantamento dos clientes.

A distinção entre os recursos financeiros de exploração normais e anormais também é de extrema importância para análise da situação estrutural de tesouraria da empresa, pois a renovação de certos recursos financeiros de exploração pode resultar de insuficiência financeiras estruturais, e por isso traduzir-se em custos ou riscos elevados.

### **Os Recursos Financeiros de Exploração Normais são:**

- Os créditos titulados (ou não) obtidos dos fornecedores correntes e correspondem aos prazos de pagamento pré-negociados ou tradicionais no sector de actividade económica em que a empresa se encontra inserida.
- O crédito normal obtido dos trabalhadores da empresa.
- O crédito obtido do Estado e dos organismos paraestatais não resultantes de quaisquer situações litigiosas ou de mora.
- Os adiantamentos normais (contratuais) dos clientes, i.e., não forçados pela empresa.

### **Os Recursos Financeiros de Exploração Anormais**

Resultam por via de regra da dilatação dos prazos de pagamento aos fornecedores correntes, aos trabalhadores, ao sector público e aos organismos paraestatais, e geralmente originam pesados custos financeiros explícitos, p.e., os custos das reformas das letras a pagar ou os juros de mora cobrados pelo Estado. Estes recursos encontram-se, portanto, normalmente associados a problemas financeiros estruturais (insuficiência de capitais permanente).

### **Os Recursos Financeiros de Exploração Normais e Anormais**

Consubstanciam-se fundamentalmente no passivo circulante (ou passivo de funcionamento), sem todavia se identificarem; na verdade, o passivo de funcionamento é constituído pelos recursos financeiros de exploração realmente utilizados pela empresa em certos momentos, podendo não exprimir todos os seus recursos financeiros potências – v.g., o crédito normal de fornecedores correntes não utilizado pelo facto de a empresa ter optado por uma política de pronto pagamento.

### **Os Recursos Extra-Exploração (ou de Financiamento)**

Não são provenientes de ciclo de exploração, mas sim do ciclo das operações financeiras ou das operações de investimentos, como por exemplo:

- Obtenção de um empréstimo bancário a curto prazo, em conta-corrente e renovável.
- Contracção de um empréstimo bancário a médio prazo.
- Negociação de suprimentos junto dos detentores do capital social.
- Aumento do capital social realizado em dinheiro.
- Recebimentos de dividendos de uma participação financeira.

Segundo Nabais & Nabais (2005), os recursos financeiros de exploração anormais têm sua origem no ciclo das operações financeiras: empréstimos bancários a curto prazo, suprimentos, aumento de capital social realizado em dinheiro e estes recursos normalmente estão associados a problemas financeiros estruturais, ou seja, insuficiência de capitais permanentes.

### **2.8. Conceito de Fundo de Maneio Necessário**

Segundo Caldeira Menezes (2003), os conceitos de necessidades financeiras e recursos financeiros de exploração e extra-exploração estão na origem de três importantes instrumentos analíticos e de gestão de tesouraria da empresa: o fundo de maneo necessário de exploração, o fundo de maneo necessário extra-exploração e fundo de maneo necessário total.



**O Fundo de Maneio Necessário de Exploração (FMN)** é a parte das necessidades financeiras de exploração, não financiada pelos recursos financeiros de exploração normais, portanto é composto pelas necessidades financeiras normais (reais) e as anormais de natureza estrutural, que resultam de deficiências orgânicas e de gestão não superáveis a curto prazo, mas por outro lado, os recursos financeiros que integram o FMN são apenas as normais, ou seja, que são constantemente renováveis e não comportam custos explícitos.

**O Fundo de Maneio Necessário Extra Exploração (FMNEE)** é o conjunto das necessidades financeiras extra-exploração anualmente renováveis, não financiados pelos recursos financeiros extra exploração do mesmo tipo, como por exemplo créditos a conceder aos empregados, às associadas e empréstimos bancários.

**O Fundo de Maneio Necessário Total (FMNT)** é a soma algébrica do fundo de maneio necessário de exploração e do fundo de maneio necessário extra exploração, e reflecte o conjunto das necessidades financeiras totais líquidas dos recursos financeiros totais que, de uma forma automática, garantem o seu financiamento.

## **2.9.Gestão de Capital Circulante:**

### **2.9.1. Conceito de Capital Circulante**

Segundo Caldeira Menezes (2005), a gestão do activo circulante de exploração e do passivo circulante de exploração assenta, como teremos ocasião de melhor verificar, em quatro regras basilares muito simples:

1. Reduzir, no máximo possível, as disponibilidades totais.
2. Receber dos clientes o mais rapidamente possível, mas sem prejudicar a rentabilidade, o nível de actividade da empresa e a sua quota de mercado.
3. Acelerar, no máximo possível, a rotação dos diversos *stocks*, mas sem prejuízo dos ritmos normais de aprovisionamento, produção e comercialização.

4. Atrasar, no máximo possível, os pagamentos aos fornecedores correntes, mas sem afectar a rendibilidade e a imagem de crédito da empresa.

### **2.9.2. Gestão de Disponível**

Para Caldeira Menezes (2005), na óptica da Gestão Financeira, o disponível tem uma amplitude maior do que a Contabilidade Geral, pois abrange Caixa, Depósito à Ordem, Depósito com Aviso Prévio, Depósito a Prazo, Cliente Títulos a Receber (desde que facilmente mobilizáveis junto da banca), Empréstimos Bancários (já negociados e não utilizados) e as Obrigações e Outros Títulos com um mercado vasto e rapidamente acessível (títulos negociáveis).

O disponível identifica-se, portanto, com os activos líquidos por excelência (dinheiro) e com aquele que apresenta uma elevada aptidão para rapidamente converterem em disponibilidades, além dos elementos que embora não figurados no balanço, revelem às mesmas características - v.g., uma conta corrente bancária para apoio à tesouraria já negociada e não utilizada.

### **2.9.3. Os Títulos em Carteiras**

Caldeira Menezes (2005), afirma que os títulos (obrigações, acções, bilhetes do Tesouro, etc.) que possuem um mercado com características apontadas, podem constituir uma forma segura e rendível de aplicar acesso temporário de disponibilidades ou, mesmo, uma forma de constituição parcial de reserva de segurança de tesouraria; assim, as participações financeiras caracterizadas por um reduzido grau de disponibilidade (estratégico ou mantidas para reservas ou fruição) devem integrar o imobilizado financeiro, pois representam investimentos muito especiais e que, por isso, estão sujeitos a um tratamento analítico diferenciado.

#### 2.9.4. Gestão do Realizável

Segundo Caldeira Menezes (2005), os componentes mais comuns do realizável a curto prazo são os seguintes:

- Cliente, c/Gerais.
- Cliente – Títulos a Receber;
- Diversos devedores, ligados ao ciclo de exploração (Fornecedores c/c, Adiantamento a Fornecedores, Estado, etc.)
- Outros devedores, não ligados ao ciclo de exploração (Empréstimos a Associadas, Outros Empréstimos Concedidos, Estados, Sócios, c/Gerais, Associados, C/Gerais, Fornecedores, c/c, Adiantamento a fornecedores, etc.).

#### 2.9.5. Gestão das Existências

A gestão de *stocks* é uma das prioridades da empresa e inserida na função aprovisionamento. Esta função permite a empresa fazer, de forma racional, a encomenda, administração das compras e gestão de *stocks*. A importância relativa dos *stocks*, em termos económicos e financeiros, vai aumentando ao longo do desenvolvimento do processo técnico-produtivo, pois a incorporação dos custos dos outros factores produtivos (remunerações do trabalho, amortizações das imobilizações, etc.) contribui para o acréscimo do respectivo valor e, consequentemente, dos investimentos em *stocks*.

Para Caldeira Menezes (2005), as existências compreendem os *stocks* de matéria-primas, matérias subsidiárias, produtos em via de fabrico, produtos semiacabados, produtos acabados, mercadorias, embalagens comerciais retornáveis e subprodutos e assumem uma especial importância nas empresas industriais, o que justifica a particular atenção que lhes passamos a dedicar.

Segundo Nabais & Nabais (2011), os *stocks* constituem um investimento muito significativo em quase todos os ramos de actividade económica.

A maioria das empresas tem montantes elevados investidos em matérias-primas, produtos semiacabados e/ou acabados, mercadorias, sobresselentes e outaras matéria de consumo corrente utilizadas na manutenção de equipamentos e do seu parque de infra-estruturas.

#### **2.9.6. As Provisões para Depreciação das Existências**

A constituição das provisões para depreciação das existências exige uma sistemática verificação da idade, grau de obsolescência e da possibilidade de utilização interna (ou venda) dos diversos *stocks*.

Segundo Caldeira Menezes (2005), as provisões para depreciação de existências destinam-se, como sabemos, a cobrir os riscos futuros (certos e incertos) decorrentes de eventuais depreciações físicas ou monetárias dos diversos *stocks*.

#### **2.9.7. Acréscimo de Proveitos**

Segundo Caldeira Menezes (2005), o acréscimo de proveitos de acordo com o princípio de especialização económica, abrange os proveitos contabilizados no exercício, cujos recebimentos apenas se verificarão nos exercícios seguintes (bónus, descontos por regularizar ou juros das aplicações financeiras, cujo vencimentos apenas ocorrerá em exercícios exteriores). Tal como acontece com os custos deferidos, importa considerar os acréscimos de proveitos, cuja renovabilidade seja levada, para efeitos de cálculo do fundo de maneo de exploração.

## **2.10. Gestão das Dívidas a Terceiros a Curto prazo:**

### **2.10.1. Conceito de Gestão das Dívidas a Terceiros a Curto Prazo**

Segundo Nabais & Nabais (2011), o crédito obtido dos fornecedores e as dívidas ao Estado e outros credores são formas de financiamento a curto prazo de grande utilidade para financiar o ciclo de exploração. A gestão do crédito obtido dos fornecedores e de outros credores está dependente do poder negocial da empresa. As pequenas empresas terão uma atitude mais passiva nesta relação de crédito em comparação com a que se verifica nas médias e grandes empresas.

### **2.10.2. Os Trabalhadores**

Segundo Caldeira Menezes (2005), os trabalhadores, não sendo de uma forma geral remunerados à hora ou ao dia i.e., na exacta medida em que contribuem para a formação dos proveitos da empresa, mas sim semanal, quinzenal ou mensalmente, facultam um determinado volume de crédito completamente gratuito; desta forma, as empresas têm sempre interesse em dilatar o prazo médio de pagamento aos seus trabalhadores- v.g., de semanal para mensal -, pois não só maximizam o volume deste tipo de crédito, como também reduzem o custo administrativos do processamento dos próprios ordenados e encargos sociais.

Para o cálculo do fundo de maneio necessário de exploração são, todavia e na prática, geralmente ignorados os recursos financeiros resultantes do crédito facultado pelos trabalhadores, o que significa a introdução de uma margem de segurança no cálculo desde indicador de tesouraria.

### **2.10.3. Adiantamento dos Clientes**

De acordo com Caldeira Menezes (2005), os clientes da empresa podem facultar-lhe adiantamentos por encomendas que representam autênticos recursos financeiros normais e gratuitos de exploração; observe-se que os adiantamentos de clientes são vulgares nos sectores de actividade que caracterizam por uma elevada duração do ciclo de produção (construção naval, fabricação de equipamentos, etc.) ou por situações monopolistas de mercado.

### **2.10.4. Os Fornecedores**

Os fornecedores correntes (matérias-primas e materiais diversos) geralmente proporcionam à empresa um determinado volume de crédito normal (titulado e não titulado), que não origina quaisquer custos explícitos e revela um elevado grau de permanência (renovabilidade).

A política de pagamentos aos fornecedores correntes encontra-se fortemente condicionada pelos seguintes factores:

- O custo efectivo do crédito.
- A situação estrutural da tesouraria da empresa e a possibilidade de recursos a fonte de financiamento alternativa. Caldeira Menezes (2005).

Segundo Nabais & Nabais (2011), a política de pagamento a fornecedor é influenciada pela situação estrutural da tesouraria e pela possibilidade de recorrer a outras fontes de financiamento alternativos menos dispendiosas.

No que diz respeito ao pagamento, a empresa pode rendibilizar o momento e não prejudicar a sua liquidez recorrendo a determinados procedimentos que atrasem o pagamento dentro do prazo.

### 2.10.5. Os Financiamentos Bancários

Para Caldeira Menezes (2005), os financiamentos bancários abrangem os empréstimos directos e indirectos e a concessão de garantias, podendo assumir as seguintes modalidades:

- Empréstimos em conta-corrente (usualmente conhecidos por descobertos bancários);
- Desconto de títulos:
  - Crédito por desconto de livranças.
  - Crédito por desconto ao cedente.
  - Crédito por desconto ao fornecedor.
  - Crédito por aceite.
- Desconto de facturas;
- Desconto de *warrants*;
- Crédito documentário;
- Garantias prestada (responsabilidades).

### 2.10.6. Estados e Outros Entes Públicos

Segundo Borges e Rodrigues (2008), o estado e outros entes públicos respeitam as dívidas a pagar resultantes das relações da empresa com o Estado, Autarquias Locais e outros entes públicos. Em particular, corresponde aos impostos e tributos retidos a pagar em períodos.

Caldeira Menezes (2005), afirma que os recursos financeiros facultados pelo Estado abrangem o crédito concedido pelo próprio Estado, a Segurança Social e as Autarquias Locais; salientemos que, com a reestruturação do novo sistema fiscal, a empresa pode encontrar-se em duas situações distintas perante o Estado e a entidades públicas: ou concede créditos ou obtém créditos, o que depende da natureza das obrigações, do tipo de actividade e da situação fiscal da empresa.

### **2.10.7. Os Credores Diversos e Outros Empréstimos**

Segundo Caldeira Menezes (2005), as rubricas Credores Diversos (Accionistas, Associados, Fornecedores de Imobilizado e Credores Diversos) e Outros Empréstimos (Accionista, Associadas, etc.) abrangem um conjunto de recursos financeiros extra-exploração cujo grau de renovabilidade (rotatividade ou permanência) importa analisar.

Quando o grau de permanência daqueles recursos financeiros for acentuado – v.g., empréstimos rotativos de associadas, créditos concedidos por fornecedores de imobilizações de substituição que se renovam anualmente, etc., deverão ser contemplados no cálculo do fundo de maneo necessário extra – exploração (FMNEE); inversamente e quando a renovabilidade dos mesmos recursos for frágil ou incerta, deverão ser considerados como elementos passivos de tesouraria (EPT).

### **2.10.8. Provisão para Riscos e Encargos**

As provisões para riscos e encargos respeitam a custos ou riscos de exploração e extra-exploração, que se prevê virem a efectivar-se no futuro – v.g., provisão para letras descontadas, provisão para processos judiciais em curso, provisão para acidentes de trabalho e doenças profissionais, provisões para férias e subsídios de férias, provisão para pensões, etc.

A criação das provisões para riscos e encargos representa a criação formal de recursos financeiros destinados à cobertura de determinados riscos ou custo futuros resultantes das operações de exploração – p.e., provisão para letras descontadas, provisão para férias e subsídios de férias, etc. – ou das operações extra-exploração – v.g., provisão para cobertura de uma dívida de uma sociedade participada com um processo de falência em curso; assim, estas provisões podem representar recursos financeiros de exploração (renováveis ou não) ou extra – exploração (rotativos ou não). Caldeira Menezes (2005).



#### **2.10.9. Os Proveitos Deferidos**

Os proveitos diferidos, tal como os custos diferidos, decorrem do princípio da especialização económica dos exercícios e podem afectar, de acordo com a sua natureza, o fundo de maneo necessário de exploração e o fundo de maneo necessário extra- exploração, ou constituir apenas um elemento passiva de tesouraria. Caldeira Menezes (2005).

#### **2.10.10. Os Acréscimos e Custos**

Os acréscimo de custos referem-se aos custos a contabilizar no próprio exercício, mas cujas despesas apenas se virão a concretizar no(s) exercício(s) seguintes(s) (p.e., subsídios de férias, seguros a pagar, custos financeiros vendidos e a pagar, etc.). Caldeira Menezes (2005).

### **2.11. Gestão Tesouraria e os Bancos:**

#### **2.11.1. Introdução**

Segundo Nabais & Nabais (2011), os resultados da empresa podem ser melhorados através de uma gestão de tesouraria e do aproveitamento dos serviços e soluções apresentados pelos bancos.

Se empresa utiliza várias contas de depósito à ordem, poderá ter vantagem em efectuar a consolidação de saldos para cálculo de juros, otimizando, desta forma a gestão de tesouraria da empresa.

Maximiza a rentabilidade dos fundos dispersos por várias contas, contribuindo desde modo para a optimização de gestão de tesouraria empresa pode aproveitar os instrumentos bancários de apoio a pagamento e a recebimentos para reduzir os gastos administrativos e melhorar a eficácia no controlo da tesouraria.

### 2.11.2. Rendibilidade da Tesouraria

A empresa deve maximizar a rendibilidade dos fundos dispersos por várias contas através do processo da consolidação de contas tendo em vista o cálculo de juros de uma forma consolidada, otimizando, desta forma, a gestão de tesouraria da empresa.

### 2.11.3. Pagamentos

Devem ser utilizadas as alternativas apropriadas aos pagamentos a fornecedores que beneficiem a empresa:

- **Transferências Interbancárias** – Serviço que origina algumas vantagens: rapidez, segurança, confidencialidade, e redução dos gastos administrativos.
- **Gestão dos Pagamentos a Fornecedores** – o banco torna-se a entidade centralizadora dos pagamentos da empresa aos seus fornecedores agindo como o seu agente pagador.
- **Pagamentos Através de Cheques** - Se empresa pagar através do cheque, pode delegar no banco esta tarefa operativa, beneficiando da respectiva poupança de gastos. Através deste serviço o banco assegura os pagamentos da empresa através da impressão e envio de cheques aos seus fornecedores, com provisão garantida. Os cheques são enviados como destacáveis de uma carta, que inclui informação sobre quais os documentos que estão a ser liquidadas.
- **Pagamento de Ordenados** – No âmbito da gestão do pessoal, nomeadamente no pagamento de remunerações, os bancos oferecem serviços para o crédito de vencimentos e para a gestão das despesas de deslocação e representação.

### **Serviços que Proporcionam Vantagem:**

- A empresa reduz os seus gastos administrativos através do envio de ordens de crédito dos ordenados dos seus empregados com conta no banco, ou noutras instituições financeiras;
- O pessoal passa a ter acesso às contas com maior disponibilidade, isenção de despesa de manutenção, bonificação na taxa base de crédito pessoal e domiciliação gratuita dos pagamentos periódicos (água, luz, electricidade, renda de casa).

#### **2.11.4. Recebimentos**

Os bancos oferecem um conjunto de serviços que possibilitam uma cobrança rápida das dívidas dos clientes da empresa e a melhoria da liquidez da tesouraria.

#### **Cobranças Automáticas**

Mediante o envio para os bancos de ficheiro com ordens de cobrança dos seus clientes com contas no banco. O banco cobra automaticamente os recibos, qualquer que seja o banco onde os seus clientes tenham a conta domiciliada.

### **2.12. O Planeamento Financeiro a Curto Prazo:**

Segundo Nabais & Nabais (2005), “o planeamento é uma técnica que visa combater a incerteza e permite uma gestão racional de recursos postos a disposição da empresa e indica quais os objectivos a atingir e as actividades a desenvolver, conduzido posteriormente ao apuramento dos desvios com vista a tomada de decisões correctivas”.

Ainda afirma que a gestão a curto prazo procura que a empresa atinja bons níveis de liquidez, através de uma boa rotação do activo circulante e de uma resposta adequada às dívidas a curto prazo, sem esquecer a solvabilidade e a rendibilidade como preocupações a médio e longo prazo.

Por outras palavras Caldeira Menezes (2005), diz que, “o planeamento financeiro a curto prazo insere-se no planeamento financeiro a médio prazo, que materializa os objectivos da empresa num horizonte temporal, geralmente variável entre três a cinco anos. Logo o planeamento a médio e longo prazo é susceptível de ser perspectivado através de uma serie de planos anuais, devidamente integrados em objectivos temporais dilatados e articuladamente coerentes.

Assim Caldeira Menezes (2005), diz que, as políticas financeiras de curto prazo são uma função dos diversos objectivos globais anuais (venda e crédito a conceder aos clientes, compras e crédito a obter dos fornecedores correntes, etc.) e dependem dos próprios fluxos financeiros previsionais.

O objectivo de conseguir um equilíbrio financeiro exige segundo Caldeira Menezes (2005), a previsão e o controlo sistemático dos fluxos financeiros de exploração e extra-exploração, o que pressupõe uma primeira configuração das próprias políticas financeiras de curto prazo que, posteriormente deverão ser redefinidas. Afirma que a provisão desses fluxos financeiros de exploração, implicitamente coloca a questão da maior dinâmica do Fundo de Maneio Necessário de Exploração (FMN) em relação ao Fundo de Maneio (FM) e uma análise da natureza da actividade e as condições globais de organização e gestão, sendo que a natureza da actividade exercida pela empresa tem grande influência sobre o nível do fundo de maneo necessário.

### **2.12.1. O Dinamismo do Fundo de Maneio Necessário de Exploração**

Segundo Caldeira Menezes (2003), “as variações do nível de actividade da empresa reflectem-se de uma forma imediata no nível do fundo de maneo necessário de exploração, assim origina excedentes ou insuficiências de tesouraria. As relações de tesouraria de exploração são obviamente mais imediatas na hipótese da elevação do fundo de maneo necessário de exploração do que no caso da sua redução”.

Apesar das variações do fundo de maneo de exploração não são rigorosamente proporcionais às variações do nível de actividade da empresa, devido ao grau de rotação do activo e do passivo circulante.

O comportamento do FMN não é geralmente constante ao longo de um determinado exercício económico, pois existem diversos factores de natureza conjuntural que afectam o nível dos recebimentos e dos pagamentos de exploração, como por exemplo a natureza eventualmente sazonal da actividade da empresa, quer em termos de produção como em termos de vendas e recebimentos.

Mas ainda existe uma outra questão levantada pelo comportamento sazonal do FMN que é a natureza estrutural, relacionada com o nível dos capitais permanentes adequados que corresponde ao somatório do imobilizado total líquido e do Fundo de Maneio Necessário Total (FMNT). Caldeira Menezes (2003) afirma que, é de extrema importância o gestor financeiro saber qual o nível que deve ser considerado para efeitos da fixação do nível do Fundo de Maneio.

A inflação geralmente contribui para elevar o nível do FMN, a não ser que sejam alterados os graus de rotação do activo e passivo circulante, ou se a evolução do auto financiamento e do FM não compensar adequadamente a referida tendência do FMN, certamente se assistir à degradação da situação de tesouraria da empresa. Então os efeitos da inflação sobre o FMN naturalmente serão tanto mais pronunciados quanto maior for o seu ritmo anual, e são independentes do nível real da actividade da empresa.

Portanto as consequências negativas da inflação sobre a tesouraria da empresa não só advém da elevação do FMNT, como também da degradação do próprio FM, através da redução do auto financiamento anual, logo segundo Caldeira Menezes (2003) é essencial assegurar a rentabilidade anual da empresa em períodos inflacionistas e ter maior atenção às políticas de investimento em capital circulante e capital fixo e à sua cobertura financeira.

### **2.12.2. O Orçamento Anual de Tesouraria**

O Orçamento de Tesouraria é o documento central da gestão financeira a curto prazo, que não é mais do que a tradução do orçamento global da empresa em termos de recebimentos e pagamentos previsionais, com vista ao teste do equilíbrio de tesouraria de curto prazo.

Segundo Borges e Rodrigues, (2008), “o orçamento é uma ferramenta de gestão a curto prazo, integrado num conjunto mais amplo conhecido no controlo de gestão como instrumentos de pilotagem”.

Ainda afirma que as entidades cada vez mais necessitam de orientar o exercício das suas actividades, para que possam realizar a sua estratégia, o que obriga os gestores a estarem atentos não apenas aos factores que no passado e presente condicionam o exercício das suas actividades, mas também a variáveis que, no futuro poderão vir a fazê-lo.

Logo, falar em orçamento é sobretudo falar em provisões a curto prazo, traduzindo financeiramente as expectativas da actividade de um determinado período económico.

Assim, é impossível separar a orçamentação do planeamento porque, qualquer um deles, embora com horizontes temporais diferentes, se apresentam com as mesmas preocupações.

Nabais & Nabais (2005), diz que “o orçamento representa a expressão quantitativa de um plano de acção. Os quadros elaborados fixam em termos previsionais e quantitativos actividades a desenvolver, os custos, os proveitos e os fluxos financeiros decorrentes.” Para ele, o orçamento anual abrange os orçamentos previsionais (vendas, produção e compras) e os orçamentos globais (orçamento de tesouraria e financeiro, balanço e demonstrações de resultados).

### 2.12.3. As Políticas Financeiras de Curto Prazo

A empresa sente a necessidade de definir objectivos e políticas de curto prazo, quer de natureza económica, quer de índole financeiro, contudo a validação final desses encontram-se quantificados no próprio orçamento de tesouraria.

Caldeira Menezes (2003), afirma que, salvaguardada a base económica da tesouraria de exploração, importará maximizar os resultados obtidos através da ponderação individualizada e conjunta dos seguintes aspectos:

- Política de gestão das disponibilidades;
- Política de concessão de crédito aos clientes,
- Política de desconto das letras a receber;
- Política de constituição dos diversos *stocks*;
- Política de adiantamento dos clientes;
- Política de pagamento aos fornecedores correntes;
- Política de reforma das letras a pagar.

As desejáveis situações de tesouraria excedentária sugerem a realização programada de aplicações, cuja rendibilidade e grau de liquidez serão determinantes para a sua escolha. A tesouraria deficitária pode ter origem em diversos factores, o que obriga à análise da sua origem (exploração ou extra exploração) e atender o desenvolvimento da empresa a médio prazo. O orçamento de exploração pode ser o principal responsável pelo défice da tesouraria, por razões basicamente económicas ou financeiras.

Quando o défice do orçamento de exploração resulta de factores de índole eminentemente financeiros, importa ponderar as principais políticas de curto prazo e proceder aos necessários e possíveis ajustamentos: à política de concessão de créditos aos clientes, à política de descontos de letras, à política de *stock*, à política de pagamentos a fornecedores e política das reformas de letras a pagar.

Mas ainda Caldeira Menezes (2003), diz que o défice do orçamento de tesouraria pode resultar dos investimentos ou dos financiamentos, ponderando o próprio plano anual de investimentos, estudar os efeitos da dilatação ou da realização por fases de determinados investimentos e de todas as operações financeiras consubstanciadas no orçamento financeiro.

#### **2.12.4. O Controlo do Orçamento de Tesouraria**

Como já foi referido, o orçamento de tesouraria constitui um indispensável instrumento da gestão e do controlo financeiro a curto prazo. Assim, o controlo orçamental aparece segundo Borges e Rodrigues (2008), como um instrumento de acompanhamento dos objectivos e dos meios definidos no orçamento, sendo fundamental ao processo da gestão orçamental e da responsabilização dos gestores.

Segundo Caldeira Menezes, (2003) “a operacionalidade do controlo do orçamento de tesouraria depende em muito da correcta organização da empresa, especialmente (...) através de uma eficaz circulação interna da informação e de documentos.” Sendo que, para elaboração e controlo de todos os orçamentos, a metodologia interna deve ser claramente definida e prever a sua revisão obrigatória, importará que o gestor financeiro proceda a reanálises regulares do orçamento de tesouraria, e a introdução de necessárias medidas correctivas de eventuais desvios.



### **III – ESTUDO DE CASO**

O presente estudo de caso tem como objectivo essencial analisar, os recursos de alguns indicadores de gestão de tesouraria da ELECTRA, SARL – Empresa de Electricidade e Água, SARL. Para a análise, ir-se-á apoiar nas demonstrações financeiras, Balanço e Demonstrações de Resultado, dos exercícios de 2010 e 2011, e ainda uma entrevista com a chefe da Divisão Administrativa e Financeira, com o objectivo de entender determinados aspectos de carácter económico e financeiro relacionado com a empresa e com o tema em estudo.

#### **3.1. Apresentação da Empresa**

A ELECTRA, SARL é uma Sociedade Anónima, cujo objecto social, definido pelos seus estatutos, consiste na produção, distribuição e venda de electricidade em todo o território nacional, de água na Praia, São Vicente, Sal e Boa Vista, e na recolha e tratamento de águas residuais para reutilização nas cidades da Praia e do Mindelo, podendo dedicar-se a outras actividades relacionadas com o seu objecto social. A entidade possui um Capital Social de 600.000 CVE. A empresa tem a sede social na Avenida Dr. Baltazar Lopes da Silva – S. Vicente.

#### **Visão**

“Fazer da ELECTRA, SARL, uma empresa de referência em Cabo Verde”

#### **Missão**

“Fornecer energia eléctrica, água e serviços que agreguem valor e conforto, contribuindo para o desenvolvimento da sociedade, com uma equipa que aposta na máxima satisfação dos seus clientes, accionistas e colaboradores”.

### **3.2. Reestruturação da ELECTRA, SARL**

A necessidade de melhorar a capacidade de intervenção da ELECTRA, SARL, de forma a acompanhar a dinâmica de desenvolvimento do País, levou o seu principal accionista - o Estado - a equacionar uma intervenção profunda que permita a realização dos investimentos necessários, dotando assim a empresa de capacidade de resposta aos novos desafios.

A reorganização institucional foi objecto de estudos prévios levados a cabo por um consultor externo, cujas recomendações incluem a criação de duas empresas subsidiárias, designadas por ELECTRA Norte e ELECTRA Sul, competindo à ELECTRA.SARL criar as condições para a sua operacionalização.

No decurso de 2012 procedeu-se ao registo das duas filiais e à selecção de um Consultor que deverá conduzir os estudos e trabalhos visando a reestruturação da ELECTRA.SARL.

### **3.3. Recursos Humanos**

Em 31.12.2011 o efectivo total da ELECTRA, SARL, era de 713 trabalhadores, 595 dos quais eram efectivos permanentes e 118 contratados a prazo.

Relativamente ao nº total de trabalhadores verificou-se uma diminuição de 6 trabalhadores (0,8%), em relação ao ano anterior. Sendo que diminuiu 18 trabalhadores do quadro efectivo e aumentou 12 trabalhadores contratados a prazo. Entraram para o quadro permanente 12 trabalhadores com contractos a prazo e saíram 30 Trabalhadores, sendo 19 por iniciativa da empresa, 2 por iniciativa do trabalhador, 7 por reforma e 2 por falecimento.

### 3.4. Actividades Comerciais

A Direcção Comercial (DCM), durante o ano de 2011, manteve como objectivos primordiais a recuperação de créditos sobre clientes e a redução de perdas comerciais, a par da melhoria dos níveis de serviço e de satisfação dos clientes.

Ao longo do ano deu-se continuidade à implementação de processos de controlo interno. Estes, vêm ajudando na mudança de atitude dos colaboradores e impondo, gradualmente, a diminuição da dívida de clientes e recuperação da imagem da empresa.

A Direcção Comercial tem procurado responder com a maior rapidez possível, muito embora esteja ciente do longo caminho a percorrer para atingir a qualidade almejada.

#### Vendas de Energia Eléctrica e Água

Em 2011 a ELECTRA vendeu 207.460.143 kWh. O crescimento face ao ano 2010 foi apenas de 1,50%.

**Quadro 4 – Energia**

Rubricas	Ano		Variações	
	2010	2011	Valores	%
Estado	13.224.629 CVE	12.964.103 CVE	-260.526 CVE	-1,97%
Autarquias	9.068.006 CVE	9.929.552 CVE	861.546 CVE	9,50%
Instituições/Organizações	4.434.115 CVE	5.110.386 CVE	676.271 CVE	15,25%
Comercio/Industria/Agr	80.871.434 CVE	79.778.886 CVE	-1.092.548 CVE	-1,35%
Domesticas	95.857.851 CVE	98.761.397 CVE	2.903.546 CVE	3,03%
C.proprio	937.604 CVE	915.819 CVE	-21.785 CVE	-2,32%
<b>TOTAL</b>	<b>204.393.639 CVE</b>	<b>207.460.143 CVE</b>	<b>3.066.504 CVE</b>	<b>1,50%</b>

Fonte: Relatório de conta 2011 da ELECTRA, SARL.

Em 2011 e comparativamente a 2010, o consumo de água aumentou 1,18%.

**Quadro 5 - Água**

Rubricas	Ano		Variações	
	2010	2011	Valores	%
Estado	176.630 CVE	143.738 CVE	-32.892 CVE	-18,62%
Autarquias	233.584 CVE	227.583 CVE	-6.001 CVE	-2,57%
Instituições/Organizações	39.113 CVE	53.648 CVE	14.535 CVE	37,16%
Comercio/Industria/Agr	596.396 CVE	577.743 CVE	-18.653 CVE	-3,13%
Domesticas	1.910.237 CVE	1.987.966 CVE	77.729 CVE	4,07%
C.proprio	14.326 CVE	14.619 CVE	293 CVE	2,05%
<b>TOTAL</b>	<b>2.970.286 CVE</b>	<b>3.005.297 CVE</b>	<b>35.011 CVE</b>	<b>1,18%</b>

Fonte: Relatório de conta 2011 da ELECTRA, SARL.

### Dividas

Relativamente à dívida global dos clientes, registou-se um agravamento de 17,95%, correspondente a 726.111.738 CVE, comparativamente ao ano de 2010

**Quadro 6 – Dividas**

Rubricas	Ano		Variações	Variações
	2010	2011	Valores	%
Estado	121.131.203 CVE	56.077.983 CVE	-65.053.220 CVE	-53,70%
Autarquias	847.369.410 CVE	1.040.978.327 CVE	193.608.917 CVE	22,85%
Domesticos	2.306.035.200 CVE	2.791.733.537 CVE	485.698.337 CVE	21,06%
Empresas Publicas	68.554.856 CVE	28.482.743 CVE	-40.072.113 CVE	-58,45%
Empresas Privadas	701.090.044 CVE	853.019.860 CVE	151.929.816 CVE	21,67%
<b>TOTAL</b>	<b>4.044.180.713 CVE</b>	<b>4.770.292.450 CVE</b>	<b>726.111.737 CVE</b>	<b>17,95%</b>

Fonte: Relatório de conta 2011 da ELECTRA, SARL.

### 3.5. Investimentos

O investimento realizado no exercício de 2011 foi de 186.460 CVE incluindo os encargos financeiros capitalizados nas imobilizações em curso.

**Quadro 7 - Investimentos**

<b>Actividades</b>	<b>Ano 2011</b>	<b>Percentagens%</b>
Produção Da Energia	32.003 CVE	17,16%
Produção Da Agua	10.002 CVE	5,36%
Distribuição Energia	71.943 CVE	38,58%
Distribuição Agua	7.984 CVE	4,28%
Saneamento	1.109 CVE	0,59%
Investimentos não Especificos	63.419 CVE	34,01%
<b>Total</b>	<b>186.460 CVE</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Relatório de conta 2011 da ELECTRA, SARL.

### 3.6. Análise da Estrutura Financeira

As contas da ELECTRA, SARL, relativas a 2011 foram preparadas e estão apresentadas de acordo com o Sistema de Normalização Contabilístico e de Relato Financeiro (SNCRF), aprovado pelo Decreto-lei nº5 /2008, de 4 de Fevereiro, que entrou em vigor a partir de 1 de Janeiro de 2009, substituindo o Plano Nacional de Contabilidade (PNC), vigente em Cabo Verde desde 30 de Janeiro de 1984.

Este novo normativo tem como principal propósito assegurar a harmonização contabilística de carácter mundial e fazer com que as empresas acompanhem os desenvolvimentos da normalização ao nível internacional, com a preocupação crescente de melhoria da qualidade das suas demonstrações financeiras e do seu relato financeiro.

### 3.6.1. Desempenho Económico

A contribuição da empresa para a formação do Produto Interno Bruto (PIB) do país, obtida a partir do Valor Acrescentado Bruto (VAB) foi, em 2011, de 1.451.938 CVE, registando-se um aumento de 9,5% em relação ao período anterior.

O quadro a seguir apresenta-nos a estrutura do desempenho económico da ELECTRA, SARL nos últimos dois anos, com informação comparativa do ano anterior e análise de variações, tendo como referencial o SNCRF

### Demonstração de Resultados Funcional em Milhares de CVE

Quadro 8 – DRF

Nº	Rubricas	Ano		Variação	
		2010	2011	Valor	%
1	Volume de Negocios	6.686.439 CVE	7.556.626 CVE	870.187 CVE	13,0%
2	Outros Rendimentos	179.986 CVE	241.303 CVE	61.317 CVE	34,1%
3	<b>Total dos Rend. Operacionais (1+2)</b>	<b>6.866.425 CVE</b>	<b>7.797.929 CVE</b>	<b>931.504 CVE</b>	<b>13,6%</b>
4	Gastos c/ Inventário Vendidos e consumidos	5.127.429 CVE	5.941.030 CVE	813.601 CVE	15,9%
5	Outros Gastos Variaveis (1)	311.296 CVE	327.927 CVE	16.631 CVE	5,3%
6	<b>Subtotal (4+5)</b>	<b>5.438.725 CVE</b>	<b>6.268.957 CVE</b>	<b>830.232 CVE</b>	<b>15,3%</b>
7	<b>Margem Bruta (3-6)</b>	<b>1.427.700 CVE</b>	<b>1.528.972 CVE</b>	<b>101.272 CVE</b>	<b>7,1%</b>
8	Custo Fixo (2)	933.889 CVE	983.780 CVE	49.891 CVE	5,3%
9	Custo Não Desembolsaveis (2)	1.133.812 CVE	1.270.273 CVE	136.461 CVE	12,0%
10	<b>Subtotal (8+9)</b>	<b>2.067.701 CVE</b>	<b>2.254.053 CVE</b>	<b>186.352 CVE</b>	<b>9,0%</b>
11	Outros Rendimentos	64.054 CVE	110.594 CVE	46.540 CVE	72,7%
12	Outros Gastos	161.486 CVE	117.671 CVE	-43.815 CVE	-27,1%
13	<b>Resultado Operacional (7-10+11-12)</b>	<b>-737.433 CVE</b>	<b>-732.158 CVE</b>	<b>5.275 CVE</b>	<b>-0,7%</b>
14	Rendimentos Financeiro	98.901 CVE	94.053 CVE	-4.848 CVE	-4,9%
15	Gastos Financeiros	406.194 CVE	420.836 CVE	14.642 CVE	3,6%
16	<b>Resultados Financeiros (14-15)</b>	<b>-307.293 CVE</b>	<b>-326.783 CVE</b>	<b>-19.490 CVE</b>	<b>-6,3%</b>
17	<b>Resultado Antes de Imposto (13+16)</b>	<b>-1.044.726 CVE</b>	<b>-1.058.941 CVE</b>	<b>-14.215 CVE</b>	<b>-1,4%</b>
18	<b>Estimativa de Imposto S/Rendimentos</b>	<b>0 CVE</b>	<b>0 CVE</b>	<b>0 CVE</b>	<b>0,0%</b>
19	<b>Resultado Liquido (17-18)</b>	<b>-1.044.726 CVE</b>	<b>-1.058.941 CVE</b>	<b>-14.215 CVE</b>	<b>-1,4%</b>
20	<b>Dividendos</b>	<b>0 CVE</b>	<b>0 CVE</b>	<b>0 CVE</b>	<b>0,0%</b>
21	<b>Resultado Retido</b>	<b>-1.044.726 CVE</b>	<b>-1.058.941 CVE</b>	<b>-14.215 CVE</b>	<b>-1,4%</b>
22	<b>Resultado por Acção</b>	<b>1,74 CVE</b>	<b>1,76 CVE</b>	<b>0 CVE</b>	<b>-1,4%</b>

Fonte: Relatório de conta 2011 da ELECTRA, SARL.

De se destacar o aumento do volume de negócios em 13%, fixando-se em 7.556.626 CVE. Os outros rendimentos operacionais de 241.303 CVE referem-se, essencialmente, a valores recebidos do Estado, em 2011, para compensação de défices tarifários.

O resultado líquido do período atingiu a cifra de 1.058.941 CVE negativos, representando um aumento do prejuízo em 1,4% relativamente ao período anterior, justificado basicamente pelo aumento dos gastos com matérias-primas consumidas na ordem dos 15,9% e na imparidade de dívidas a receber (provisões do exercício para créditos /clientes) em 14,5%, quando o rédito de vendas e de serviços prestados só aumentou 13%, compensado pelo aumento dos subsídios à exploração em 31,2%. O resultado continua altamente afectado pelos aumentos dos preços dos combustíveis, ocorridos ao longo do ano.

O crescimento do rendimento contínuo insuficiente para fazer face aos gastos totais da empresa, não havendo, portanto, margem de segurança.

### Cash-Flow Operacional

Os sucessivos prejuízos, as insuficiências de liquidez e os atrasos verificados na implementação dos projectos estruturantes de iniciativa conjunta Governo – ELECTRA, SARL, dificultaram sobremaneira a implementação o plano de negócios da empresa que, finalmente, ganhou perspectivas animadoras desde finais de 2010, mas com os projectos de expansão de capacidade produtiva a entrarem em exploração só em 2012.

**Quadro 9 - Cash-Flow Operacional**

Nº	Rubricas	Ano		Variações	
		2010	2011	Valor	%
1	Resultado Operacional	-737.433 CVE	-732.156 CVE	5.277 CVE	-0,7%
2	Custos Fixo Não Desembolsáveis	1.133.812 CVE	1.270.273 CVE	136.461 CVE	12,0%
3	<b>Cash-Flow Operacional (EBITA)</b>	396.379 CVE	538.117 CVE	141.738 CVE	35,8%

Fonte: Relatório de conta 2011 da ELECTRA, SARL.

O cash flow operacional do exercício (EBITDA) aumentou 35,8% em relação ao período anterior, fixando-se em ESC 538.117 CVE, não conseguindo, contudo, a empresa assegurar as suas actividades operacionais com recurso aos rendimentos de exploração. Esse cash-flow positivo resulta sobretudo dos custos não desembolsáveis em valor absoluto superiores aos resultados operacionais.

### 3.6.2. Rendimentos

Os rendimentos operacionais ajustados aos outros rendimentos e ganhos não financeiros atingiram o valor de 7.908.522 CVE, resultando num acréscimo de 14,1% em relação ao ano comparativo, sendo de destacar o aumento nas vendas de electricidade na ordem dos 92.054 CVE e de água na ordem dos 40.863 CVE, justificado essencialmente pelo crescimento da clientela e do consumo por cliente.

**Quadro 10 - Rendimentos**

Nº	Rubricas	Ano		Variações	
		2010	2011	Valor	%
1	Vendas e prestação de serviços	6.686.439 CVE	7.556.626 CVE	870.187 CVE	13,0%
2	Subsidios à exploração	179.986 CVE	236.223 CVE	56.237 CVE	31,2%
3	Ganhos associados a participação financeira	0 CVE	5.080 CVE	5.080 CVE	—
4	Outros rendimentos e ganhos não financeiro	64.054 CVE	110.594 CVE	46.540 CVE	72,7%
5	<b>Total dos rendimentos não financeiros</b>	6.930.479 CVE	7.908.523 CVE	978.044 CVE	14,1%

Fonte: Relatório de conta 2011 da ELECTRA, SARL.



### 3.6.3. Gastos

Os gastos operacionais ajustados aos outros gastos e perdas não financeiros atingiram o montante de 8.640.680 CVE, sofrendo um aumento de 972.768 CVE, ou seja 12,7%, comparativamente ao período anterior.

**Quadro 11- Gastos**

Nº	Rubricas	Ano		Variações	
		2010	2011	Valor	%
1	Gastos c/ mercadorias vendidas e consumidas	5.127.429 CVE	5.941.030 CVE	813.601 CVE	15,9%
2	Fornecimneto Serviço Externo (FSE)	412.770 CVE	404.961 CVE	-7.809 CVE	-1,9%
3	Gasto c/ Pessoal	832.415 CVE	906.746 CVE	74.331 CVE	8,9%
4	Impareidade das dividas a receber ( perdas e reversões)	359.378 CVE	411.432 CVE	52.054 CVE	14,5%
5	Provisões ( aumentos / reduções)	335 CVE	16.160 CVE	15.825 CVE	4723,9%
6	Gastos /Reversões de depreciação e amortizações	774.078 CVE	842.680 CVE	68.602 CVE	8,9%
7	Outros Gastos Operacionais	161.487 CVE	117.672 CVE	-43.815 CVE	-27,1%
8	<b>Total dos Gastos Operacionais</b>	<b>7.667.892 CVE</b>	<b>8.640.681 CVE</b>	<b>972.789 CVE</b>	<b>12,7%</b>

Fonte: Relatório de conta 2011 da ELECTRA, SARL

Nos gastos, deve-se realçar o efeito de quatro rubricas, como sejam os combustíveis e lubrificantes que se fixaram nos 5.293.645 CVE, aumentando 22,3%, os gastos com o pessoal que aumentaram 8,9%, fixando-se nos 906.746 CVE, as perdas por imparidade de dívidas a receber (provisões do exercício) que cresceram 14,5%, fixando-se em 411.432 CVE e as depreciações e amortizações que aumentaram 8,9%, fixando-se em 842.680 CVE. Com exclusão dos financeiros, os gastos totais aumentaram 12,7%.

Os fornecimentos e serviços externos sofreram uma redução de 1,9%, justificada pela diminuição da rubrica rendas e alugueres.

O aumento dos gastos com o pessoal em 8,9% justifica-se, em parte, pelo ajustamento salarial em 1,75% retroagido ao início do ano e, em parte, pelo efeito das evoluções nas carreiras.

A conjuntura económica desfavorável continuou a dificultar a capacidade da empresa em gerar resultados operacionais sólidos, tendo o valor negativo diminuído em apenas 0,7%, fixando-se em 732.157 CVE.

### 3.7. Balanço Funcional

Este instrumento de gestão e análise financeira, é preparado a partir do balanço patrimonial, que permite fazer análise financeira moderna preocupa-se com o equilíbrio funcional das origens e aplicações de fundos, designado por análise funcional.

O balanço funcional mostra as aplicações e recursos relacionados com os ciclos financeiros da empresa, qualquer que seja a sua situação jurídica.

#### Balanço Funcional no Final do Exercício, em Milhares de CVE

**Quadro 12 - Balanço Funcional**

Nº	Rubricas	Ano		Variações	
		2010	2011	Valor	%
<b>1</b>	<b>Activo Fixo ( 2+3+4)</b>	<b>7.044.996 CVE</b>	<b>6.334.200 CVE</b>	<b>-710.796 CVE</b>	<b>-10,1%</b>
2	Activo Fixo Tangível e Intangível	7.044.996 CVE	6.323.495 CVE	-721.501 CVE	-10,2%
3	Investimentos Financeiros	0 CVE	10.705 CVE	10.705 CVE	_____
4	Dividas a Rceber MLP	0 CVE	0 CVE	0 CVE	_____
<b>5</b>	<b>Necessidades Ciclicas (6+7+8+9)</b>	<b>3.729.736 CVE</b>	<b>3.989.921 CVE</b>	<b>260.185 CVE</b>	<b>7,0%</b>
6	Inventario	748.664 CVE	653.539 CVE	-95.125 CVE	-12,7%
7	Clientes	2.332.055 CVE	2.713.384 CVE	381.329 CVE	16,4%
8	Dividas a Receber Exploração de c/p	636.074 CVE	609.006 CVE	-27.068 CVE	-4,3%
9	Acrescimo e Deferimentos Exploração	12.943 CVE	13.992 CVE	1.049 CVE	8,1%
<b>10</b>	<b>Tesouraria Activa</b>	<b>33.952 CVE</b>	<b>61.672 CVE</b>	<b>27.720 CVE</b>	<b>81,6%</b>
11	Disponibilidades	33.952 CVE	61.672 CVE	27.720 CVE	81,6%
<b>12</b>	<b>Total de Aplicações</b>	<b>10.808.684 CVE</b>	<b>10.385.793 CVE</b>	<b>-422.891 CVE</b>	<b>-3,9%</b>
<b>13</b>	<b>Capitais Permanente (14+15)</b>	<b>5.615.140 CVE</b>	<b>3.207.062 CVE</b>	<b>-2.408.078 CVE</b>	<b>-42,9%</b>
14	Capitais Proprios	759.225 CVE	-299.716 CVE	-1.058.941 CVE	-139,5%
15	Dividas a Pagar a MLP	4.855.915 CVE	3.506.778 CVE	-1.349.137 CVE	-27,8%
<b>16</b>	<b>Recusos Ciclicos (17+18+19)</b>	<b>3.776.947 CVE</b>	<b>4.629.728 CVE</b>	<b>852.781 CVE</b>	<b>22,6%</b>
17	Fornecedores	1.983.160 CVE	2.273.103 CVE	289.943 CVE	14,6%
18	Dividas a Pagar Exploração CP	1.468.777 CVE	2.064.955 CVE	596.178 CVE	40,6%
19	Acresimo e Diferimentos Exploração	325.010 CVE	291.670 CVE	-33.340 CVE	-10,3%
<b>20</b>	<b>Tesouraria Passiva</b>	<b>1.416.597 CVE</b>	<b>2.549.003 CVE</b>	<b>1.132.406 CVE</b>	<b>79,9%</b>
21	Emprestimo Obtidos C.P	1.416.597 CVE	2.549.003 CVE	1.132.406 CVE	79,9%
<b>22</b>	<b>Total das Origens</b>	<b>10.808.684 CVE</b>	<b>10.385.793 CVE</b>	<b>-422.891 CVE</b>	<b>-3,9%</b>

Fonte: Relatório de conta 2011 da ELECTRA, SARL.

### **Activo Fixo**

O activo fixo sofreu uma diminuição de 2010 para 2011, no valor de 710.796 CVE, correspondendo a 10,1%, isto devido aos activos fixos tangíveis e intangíveis que sofreram essa diminuição, e no que diz respeito aos investimentos financeiros houve um ligeiro aumento mais não relevante, e relativamente as dividas a receber MLP não houve qualquer alteração.

### **Necessidades Cíclicas**

Esta rubrica suportou um aumento na ordem de 7% correspondendo ao 260.185 CVE, pelo facto dos inventários sofrerem um decréscimo na ordem de 12,7%, e relativamente a divida de cliente os créditos / clientes líquidos de perdas por imparidade (provisão) acumuladas tiveram um aumento de 16,4%.

### **Tesouraria Activa**

Do ano de 2010 para o ano 2011 houve um aumento no valor de 27.720 CVE, o que correspondem a 81,6% das variações do referido período, devido ao aumento das disponibilidades.

### **Capitais Permanentes**

Relativamente a capital permanente houve um decréscimo significativamente, pelo facto dos capitais próprios de um total de 759.225 CVE no final de 2010, os capitais próprios passaram ao valor de -299.716 CVE, decrescendo 139,5%, como consequência do resultado líquido negativo apurado em 2011 no valor de 1.058.941CVE.

Em 2011 não se registou qualquer recapitalização, pelo que a variação dos capitais próprios deveu-se exclusivamente ao resultado negativo do período.

Os sucessivos prejuízos comprometem grandemente os indicadores económicos e financeiros da empresa, utilizados sobretudo pelos financiadores na análise de risco de crédito, inflacionando o custo do capital alheio (juros).

Em situação de falha técnica, o activo da empresa passou a ser financiado totalmente pelo passivo, que totalizava no final do ano 10.685.509 CVE, dos quais um passivo não corrente de 3.605.102 CVE e um passivo corrente 7.080.407 CVE.

### **Recursos Cíclicos**

Os recursos cíclicos aumentaram na ordem de 22,6%, correspondendo a 852.781 CVE, porque com o aumento das dívidas á fornecedores de 14,6%, não abastando isso as dividas a pagar de CP, acaba por agravar a situação, que aumentou 40,6%, e relativamente a acréscimo e deferimentos houve uma diminuição de 10,3%.

### **Tesouraria Passiva**

A tesouraria passiva de 2010 para 2011 teve um aumento de 79,9%, o que corresponde a 1.132.406 CVE, isto porque os empréstimos obtidos de curto prazo aumentaram no valor de 1.132.406 CVE.

### 3.7.1. Posição Financeira

No final do exercício económico de 2011, a ELECTRA, SARL, apresentava uma aplicação líquida acumulada (activo líquido) de 10.385.793 CVE.

#### Posição Financeira, em Milhares de CVE

**Quadro 13 - Posição Financeira**

Nº	Rubricas	Valores	Percentagem (%)
1	Activo Fixo	6.334.200 CVE	61,0%
2	Necessidade Ciclicas	3.989.921 CVE	38,4%
3	Tesouraria Activa	61.672 CVE	0,6%
4	Capitais Permanentes	3.207.062 CVE	30,9%
5	Recursos Ciclicos	4.629.728 CVE	44,6%
6	Tesouraria passiva	2.549.003 CVE	24,5%
7	<b>Tesouraria Liquida</b>	-2.487.331 CVE	-23,9%
8	<b>Total das Aplicações</b>	<b>10.385.793 CVE</b>	100,0%
9	<b>Total das Origens</b>	<b>10.385.793 CVE</b>	100,0%

Fonte: Relatório de conta 2011 da ELECTRA, SARL

As aplicações eram caracterizadas por um elevado activo fixo, de baixo grau de liquidez, representando 61 % do total, contra uma tesouraria activa com apenas 0,6%.

Em posição intermédia tiveram as necessidades cíclicas formadas sobretudo por inventários e créditos / clientes, contribuindo com 38,4% do activo.

Essas aplicações de recursos eram financiadas, em 30,9%, por capitais permanentes (capitais próprios e empréstimos a médio e longo prazos), 44,6% por recursos cíclicos (créditos de fornecedores e outras dívidas de exploração a curto prazo) e 24,5% pela tesouraria passiva (incluindo empréstimos a curto prazo).

## **Tesouraria Líquida**

A ELECTRA, SARL apresenta uma tesouraria líquida negativa de 2.487.331 CVE, em termos percentuais representa os - 23,9%, o que pode conduzir a redução da capacidade de negociação com as instituições financeiras, e também preocupa as organizações que lidam com a empresa.

### **3.7.2. Análise Económica e Financeira**

Os gastos financeiros de financiamento ascenderam a quantia de 420.836 CVE, onde se incluem os juros de empréstimos obrigacionistas, na ordem dos 281.477 CVE, juros de outros financiamentos obtidos, no valor de 113.419 CVE e da dívida em mora a fornecedores (caso da ENACOL), 21.702 CVE.

A redução das dívidas a pagar a médio e longo prazos em 27,8% e de alguns itens de créditos à tesouraria (contas correntes caucionadas, designadamente) contribuiu positivamente para o desempenho da função financeira, não obstante o aumento dos juros e gastos similares suportados em 3,6% e o consequente agravamento nos resultados financeiros negativos em 6,3%, fixando-se em 326.784 CVE.

Não obstante os constantes aumentos dos gastos com combustíveis consumidos, com as compensações mobilizadas no I e no III trimestre de 2011 (subsídios às exploração) a margem bruta aumentou 7,1%, passando de 1.427.699 CVE, em 2010, para 1.528.972 CVE, em 2011. O responsável por esse aumento foi a compensação de défices tarifários e um apoio institucional do Governo para fazer face ao sobrecusto de combustíveis.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Informação obtida do relatório de contas da Electra, SARL 2011

## Indicadores Financeiros, em Milhares de CVE

**Quadro 14 - Indicadores Financeiros**

Nº	Rubricas	Ano		Variações	
		2010	2011	Valor	%
1	Fundo de Maneio (Cper-AF)	-1.429.857 CVE	-3.127.138 CVE	-1.697.281 CVE	-118,7%
2	Necessidades Fundo Maneio (NC-RC)	-47.212 CVE	-639.807 CVE	-592.595 CVE	-1255,2%
3	Tesouraria (1-2)	-1.382.645 CVE	-2.487.331 CVE	-1.104.686 CVE	-79,9%
4	Activo Económico (AF+NFM)	6.997.785 CVE	5.694.393 CVE	-1.303.392 CVE	-18,6%
5	Prazo Medio de Recebimento (CLIENTE/VENDAS*365)	126	131	6	4,4%
6	Prazo Medio de Pagamento (FORNECEDOR/COMPRAS*365)	131	131	0	0,0%
7	Duração Media das Existencias (IVENTARIO/GMVC)*365	53	40	-13	-24,7%

Fonte: Relatório de conta 2011 da ELECTRA, SARL

A empresa apresentava, no final do período, um fundo de maneio inexistente ou negativo, de 3.127.138 CVE, indicando uma insuficiência de capitais permanentes no financiamento do activo fixo, ou então uma insuficiência do activo circulante sobre o passivo circulante (incluindo provisões acumuladas), perigando o seu equilíbrio financeiro.

A regra do equilíbrio financeiro mínimo não se verifica. Com necessidades de fundo de maneio também negativas, de 639.807 CVE, obtém-se uma tesouraria passiva de 2.487.331 CVE, que aumentou 79,9% em relação a 2010. Para essa situação contribuiu bastante o incremento, também de 79,9%, dos financiamentos obtidos a curto prazo, fixando-se em 2.549.003 CVE.

Notam-se elevados prazos médios, tanto de recebimento de clientes, como de pagamento a fornecedores, ambos de 131 dias.

O *stock* de matérias-primas, subsidiárias e de consumo, registou uma duração média de 40 dias, tendo diminuído 13 dias em relação ao ano anterior.

## Retorno de Investimento, em Milhares de CVE

**Quadro 15 - Retorno de Investimento**

Nº	Rubricas	Ano		Variações	
		2010	2011	Valor	%
1	Resultado Líquido do Exercício	-1.044.726 CVE	-1.058.941 CVE	-14.215 CVE	1,4%
2	Custos Financeiros	406.194 CVE	420.836 CVE	14.642 CVE	3,6%
3	Provisões P/Imposto S/Rendimentos	0 CVE	0 CVE	0 CVE	—
4	Resultados Antes Juros e Imposto	-638.532 CVE	-638.105 CVE	427 CVE	-0,1%
5	Activo Líquido	10.808.684 CVE	10.385.793 CVE	-422.891 CVE	-3,9%
6	Returne on Investimento	-5,908%	-6,144%	-0,24%	

Fonte: Relatório de conta 2011 da ELECTRA, SARL

A empresa apresentou em 2011 uma rendibilidade bruta do investimento total (*Return on investment*) negativa de 6,144%, contra outra, também negativa, de 5,908%, no ano anterior, imposta sobretudo por uma projecção regulatória muito apertada, com tarifas baseadas em índices de eficiência não alcançáveis nas circunstâncias do mercado seja de factores (poder calorífico dos combustíveis, por exemplo), seja dos produtos (eficiência de vendas), resultando em elevados prejuízos acumulados ano-pós-ano.

## Rácios

Os rácios são técnicas muito utilizadas para fazer análise económica e financeira que traduz de uma forma simples os indicadores mais importante para gestão.

### Rácio Tesouraria ou Liquidez

Este rácio vai avaliar a capacidade da empresa em cumprir os seus compromissos a curto prazo. Quanto maior for o valor que apresentar maior será a probabilidade de reembolsar o crédito obtido dos fornecedores e de outros credores a curto prazo.



### Quadro 16- Rácio Tesouraria ou Liquidez

Nº	Rubricas	Ano		Variações
		2010	2011	
1	Liquidez Geral (AC/PC)	0,739	0,572	-0,167
2	Liquidez Reduzida ((AC-INV)/AC)	0,592	0,480	-0,112
3	Liquidez Imediata	0,007	0,009	0,002

Fonte: Relatório de conta 2011 da ELECTRA, SARL.

**O Rácio de Liquidez Geral** - teve uma variação negativa de 0,167 do ano de 2010 para o ano 2011, em que no ano de 2010 possuía uma liquidez geral de 0.739 e no ano 2011 0.572, sendo um valor inferior que 1 significa uma situação pouco favorável para a empresa, em termos de cobertura dos seus compromissos de curto prazo. Sendo a liquidez geral muito inferior ao mínimo exigido da unidade.

**O Rácio de Liquidez Reduzida** – sofreu uma queda do ano de 2010 para 2011 com uma variação -0,112, em que no ano 2010 a liquidez reduzida era de 0,592 e no ano de 2011 passou para 0,480, isto implica que a empresa tem dificuldades financeiras, pelo facto do referido rácio ser menor que um.

**O Rácio de Liquidez Imediata** – é de constatar que a empresa tem algumas dificuldades na disponibilidade de modo a cobrir as despesas do passivo circulante para os dois anos em causa. Visto que no ano 2010 o rácio era de 0,007 e no ano 2011 era de 0,009, sabendo que o nível normal desse rácio é de 0,9.

## Rácio de Estrutura

Estes rácios permitem avaliar a forma como a empresa se financia e medir a sua capacidade em solver os seus compromissos não correntes (médio e longo prazo) e determinar a dependência da empresa face a terceiros.

**Quadro 17 - Rácio de Estrutura**

Nº	Rubricas	Ano		Variações
		2010	2011	
1	Autónomia Financeira (CP/ACTIVO)	0,070	-0,029	-0,099
2	Solvabilidade (CP/CA)	0,076	-0,028	-0,104
3	Estrutura de endividamento	0,517	0,672	0,155
4	Grau de Endividamento	0,865	1,093	0,229

Fonte: Relatório de conta 2011 da ELECTRA, SARL.

A empresa teve um decréscimo relativamente autonomia financeira, fixando-se em 2,9% negativos. O mesmo acontece em relação à solvabilidade que fixou-se em 2,8% negativos, ambas influenciadas pelos capitais próprios negativos de 299.716 CVE. A empresa apresentava uma estrutura do endividamento (flexibilidade do passivo) de 67,2% e um grau de endividamento dos capitais permanentes de 109,3%,

## Rácio Rendibilidade

Este rácio oferece informações de carácter económica e financeira estabelecendo uma relação entre rubricas constantes no balanço e demonstrações dos resultados e exprimem a eficiência na utilização dos recursos da empresa.

**Quadro 18 - Rácio Rendibilidade**

Nº	Rubricas	Ano		Variações
		2010	2011	
1	Rendibilidade do Capital Praprio (RL/CP)	1,376	-3,533	-2,157
2	Rendibilidade das Vendas (RL/VENDAS)	0,156	0,140	-0,016

Fonte: Relatório de conta 2011 da ELECTRA, SARL.

A rentabilidade dos capitais próprios é inexistente ou negativa de 353,3%, o que demonstra que o prejuízo do exercício acabou por eliminar todo o capital próprio. Assim, a continuidade da empresa está na dependência da credibilidade financeira dos accionistas. Relativamente a rentabilidade das vendas teve uma diminuição de 1,6%, em que no ano de 2010 a rentabilidade das vendas era de 15,6% e no ano seguinte passou a ser 14,0%.

### **3.8. Resultado da Entrevista**

A entrevista fortificou os conhecimentos da investigadora, em relação a gestão do disponível, de realizável, das existências, das dívidas de e a terceiros a curto prazo, como os investimentos são financiados, verificar a situação da tesouraria e o desempenho financeiro da empresa. Contribuindo assim para a melhor compreensão no campo de actuação da gestão de tesouraria.

#### **3.8.1. Gestão do Disponível**

No que se refere a gestão do disponível, a Directora Financeira afirma que a empresa nem sempre tem maior disponibilidade financeira, porque vive, por um lado, a base de créditos que concede aos seus clientes e por outro lado, dos créditos que são concedidos pelos fornecedores, o que provoca uma situação de quase sufoco da tesouraria. Por conseguinte, a disponibilidade da Empresa é deficitária, ou seja a ELECTRA, SARL tem vindo a exercer as suas actividades com base no seu disponível diário. A mesma entrevistada, acrescenta que não é por acaso que a empresa vive essa situação de “correria”.

O pagamento efectuado aos fornecedores, é feito diariamente, principalmente as empresas petrolíferas o que leva a ELECTRA, SARL a ter pouca disponibilidade de tesouraria.

Em relação ao serviço Comercial e Financeiro, segundo a entrevistada, todo o valor recebido “hoje” será depositado logo no dia seguinte até as 13horas, permitindo assim um melhor controlo da conta Depósito a Ordem.

Relativamente às disponibilidades, a direcção financeira da entidade afirma que não havendo recursos, logo não tem como fazer aplicação de excedentes e por conseguinte a empresa não tem meios para ter um elevado nível de disponibilidades. Entretanto poderá vir dias melhores, acrescenta a Dirigente Financeira.

A mesma realça que, com o processo de reestruturação que está em andamento em separar a empresa em ELECTRA Norte e ELECTRA Sul, poderá ter alguma flexibilidade de tesouraria, isto porque se a mesma começar de zero e sem dívidas e com uma gestão de tesouraria bastante criteriosa, naturalmente, a situação financeira melhorará.

### **3.8.2. Gestão do Realizável**

A Directora Financeira responde da seguinte forma em relação a política de concessão de créditos aos clientes: a ELECTRA, SARL concede créditos num período de liquidação das facturas de 30 dias, entretanto dá aos seus clientes a possibilidade de resolverem às dívidas até 45 dias, evitando cortes sucessivos da energia e água. Em relação às dívidas dos fornecedores, o procedimento é tentar resolver os compromissos de curto prazo, atendendo aos prazos de recebimento dos clientes, permitindo dessa forma o equilíbrio entre recebimentos e pagamentos.

### **3.8.3. Gestão das Existências**

Segundo a Directora Financeira, a empresa tem tentado diminuir o *stock* das existências, adoptando políticas acertadas na aquisição de peças e sobressalentes próprios dos equipamentos existentes, tentar reduzir o stock de materiais e peças evitando materiais obsoletos que acarreta sobremaneira o peso do Activo, evitar a estagnação do Capital, ocupação de espaços, etc.

Entretanto, refere ainda que o peso dos monos é derivado da aquisição de peças sobressalentes, cujos grupos geradores já não funcionam, por isso, realça que o processo de aquisição deverá ser efectuado com muito rigor, evitando assim, a situação de *stocks* elevados.

A Administradora Financeira afirma que para aumentar a rotação das existências sem provocar rupturas na produção e na comercialização, é necessário fazer uma política de saneamento daquilo que não é utilizado.

Sabendo que a existência significa um Activo, mas se é mono há que se fazer uma reavaliação e calcular a imparidade atempadamente e comunicar ao fisco, permitindo a correcção dos valores.

#### **3.8.4. Gestão das Dívidas de e a Terceiros a Curto Prazo**

Em relação aos anos de 2010 e 2011, a empresa teve um aumento no prazo de recebimento de 127 dias para 131 dias respectivamente, e relativamente ao prazo médio de pagamento manteve para os dois anos com 131 dias.

A Direcção Financeira anuncia que a estratégia utilizada para reduzir o PMR (Prazo Médio de Recebimento) e aumentar PMP (Prazo Médio de Pagamentos. Normalmente, a empresa tenta fazer vários acordos com os fornecedores, mas essa questão é muito sensível visto que a ELECTRA, SARL não tem muita credibilidade junto dos fornecedores nacionais, na medida em que os mesmos preferem pagamento a pronto, não obstante tentem efectuar acordos com a ELECTRA, SARL para liquidação das facturas antigas e logo de seguida a liquidação das facturas correntes.

#### **3.8.5. Investimentos**

A Directora Financeira avança, que estão em curso, alguns contactos com Organizações Internacionais, a fim de financiarem 4 centrais (Santo Antão, Boa Vista, São Vicente e Fogo). Entretanto, refere ainda que, os grandes projectos de investimentos da empresa, são financiados externamente e são negociados através do Estado.

### 3.8.6. Tesouraria

A Directora Financeira adianta que, em relação a excedentes da tesouraria não se aplica na empresa. No entanto, a haver excedentes, seriam aplicados nos investimentos financeiros, ou em obrigações. Ainda acrescenta que a empresa até agora não tenha tido essa oportunidade de ter uma situação de excesso de tesouraria.

A Administradora Financeira afirma que, caso a empresa tiver um défice de tesouraria, a melhor forma de financiamento a empresa teria que procurar outras formas de concessão de crédito, principalmente junto dos fornecedores, negociar o prazo de pagamento e recorrer a empréstimos bancários.

Segundo a Directora Financeira, é efectuado o orçamento de tesouraria como uma ferramenta de gestão, embora este depende do orçamento de exploração, ou seja trabalha com *business plan*, para além do orçamento anual que está escrito nas demonstrações de resultados e fluxo de caixa anual.

De acordo com a responsável do departamento, uma boa gestão de tesouraria contribui para a aumentar a rendibilidade e diminuir os custos da empresa, porque de facto esse é o objectivo da gestão de tesouraria mas para isso teriam que ter uma gestão a rigor.

A mesma garante, que o cenário que se desenha em relação ao futuro da tesouraria da ELECTRA, SARL, seria o seguinte não teria que ter muita dívida aos fornecedores, devia passar por um saneamento de dívidas, e de seguida fazer o encaixe o que é extremamente necessário para a empresa ou seja deve definir bem os gastos e os proveitos de modo a obter uma tesouraria funcional e de liquidez.

Acrescenta ainda, que administrar a tesouraria da ELECTRA, SARL não é tarefa fácil, visto que, gerir a carteira de clientes, é muito complexo, porque existem diversos créditos mal parados, clientes fraudulentos, aliado a perdas técnicas e comerciais, mesmo que a ELECTRA, SARL queira ter uma tesouraria funcional é muito complicado.

#### **3.8.6.1. Tesouraria e Bancos**

No que se refere ao papel dos Bancos na gestão de tesouraria, a Administradora Financeira afirma que, os Banco são parceiros directos e é através deles que são geridos os recursos das empresas.

A entrevistada acrescenta, que os bancos para concederem créditos, exigem das empresas um nível de depósito muito elevado, isso servirá como uma nova forma de garantia.

Segundo a Directora Financeira, o controlo das contas bancárias, são feitas pelos responsáveis da tesouraria através de um ficheiro no Excel para cada banco.

#### **3.8.7. Desempenho Financeiro**

A Entrevistada afirma que, o desempenho financeiro da empresa é positivo. Apesar dos constrangimentos devido a falta de liquidez, mas mesmo assim tem conseguido dar resposta no que diz respeito a análise económica.

Entretanto, refere que essa avaliação é feita com base nas suas actividades desenvolvidas, uma vez que as acções principais são produzir e distribuir, energia, água e saneamento, sendo estas actividades essencial para o bem-estar da sociedade.

## CONCLUSÕES/ RECOMENDAÇÕES

A Gestão de Tesouraria faz o acompanhamento dos recebimentos e pagamentos diários disponibilizando informações, para prover em caixa ou nos bancos recursos suficientes para os compromissos diários, daí que, existindo uma boa gestão de tesouraria é fundamental para a sobrevivência da empresa a curto prazo porque através desta ferramenta, é possível atingir os objectivos estabelecidos.

No decorrer do estudo em causa, foram utilizados diferentes métodos e técnicas próprias de investigação científica, que permitiram cumprir os objectivos próprios para a presente investigação e validar as hipóteses de trabalho adoptados. No caso concreto da ELECTRA, SARL, empresa que tem a responsabilidade da produção, distribuição e venda de electricidade em todo o território nacional, de água na Praia, São Vicente, Sal e Boa Vista, portanto, com um papel fundamental no tecido económico e social em Cabo Verde, conclui-se a importância da utilização das ferramentas da gestão de tesouraria de curto prazo para a rentabilidade das receitas e diminuição dos custos.

No percurso da investigação, constatou-se que administrar a tesouraria da ELECTRA, SARL não é tarefa fácil, tendo em conta que, por exemplo, gerir a carteira de clientes é um acto complexo, pois existem diversos créditos malparados, clientes fraudulentos, aliado a perdas técnicas e comerciais.

No estudo de caso, verificou-se que a estrutura financeira da ELECTRA, SARL não tem condições apropriadas para a rentabilidade do investimento global e o aperfeiçoamento da empresa, visto que os dois anos em causa apresentaram um resultado líquido negativo.

Constatou-se que a ELECTRA, SARL, apresentou uma tesouraria líquida deficitária uma vez que o fundo de maneo é relativamente inferior às suas necessidades de fundo maneo, o que significa que a empresa não possui excedente de tesouraria, logo não tem como financiar os seus investimentos.



De acordo com a entrevista efectuada, a investigadora percebeu que uma boa gestão de tesouraria contribui para aumentar a rendibilidade e diminuir os custos da empresa, sobretudo, se a empresa reforçar a sua gestão de tesouraria.

Este trabalho permitiu reforçar os conhecimentos da investigadora, em relação à teoria e prática dos conceitos e métodos da gestão de tesouraria. Contribui também, para melhorar o domínio relativamente aos instrumentos e as técnicas de gestão, compreender o campo de actuação da gestão de tesouraria, que vai muito além de recebimentos e pagamentos.

Por último e de um modo geral conclui-se que uma boa gestão de tesouraria ajuda as empresas em honrar os seus compromissos de curto prazo, o que implica menos custo, dando mais credibilidade à empresa.

Acredita-se que este trabalho de investigação servirá de apoio para novos estudos sobre Gestão de Tesouraria nas empresas Cabo-Verdianas.

## **Recomendações**

Recomenda-se que a empresa deverá trabalhar no sentido de reduzir o valor dos gastos operacionais e definir claramente quais são as receitas e tentar enquadrá-las nas despesas em função dos rendimentos que irá obter.

A empresa deverá ter regras mais ajustadas no Departamento Comercial, para recebimento das facturas dos clientes, de modo a cumprir o plano da tesouraria e cumprir com os seus compromissos.

De um modo geral, recomenda-se aos gestores da empresa uma maior atenção na gestão da tesouraria, uma vez que consiste em assumir compromissos de sobrevivência operacionais em busca de melhor desempenho no mercado.

## **Limitações**

Para a realização deste trabalho, a investigadora deparou-se com algumas limitações pessoais, por exemplo na gestão do tempo para a execução da mesma, o que dificultou a concretização do trabalho, segundo o cronograma que foi estabelecido inicialmente.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### Livros:

BERNARD, Yves e Colli, Jean Claude (1998); Dicionário Económico e Financeiro, 2º volume, Editora Forense, Lisboa, Portugal;

BORGES, António e Rodrigues, Azevedo (2003); Elementos de Contabilidade geral, 21ª Edição; Editora Área/ Lisboa, Portugal;

BORGES, António e Rodrigues, Azevedo (2008); Contabilidade e Finanças para a Gestão, 4ª Edição; Editora Área/ Lisboa, Portugal;

Caldeira Menezes, Helder – Princípios de Gestão Financeira – (2001), Editora Presença, Lisboa, Portugal

Caldeira Menezes, Helder – Princípios de Gestão Financeira – (2003), Editora Presença, Lisboa, Portugal

Caldeira Menezes, Helder – Princípios de Gestão Financeira – (2005); Editora Presença, Lisboa, Portugal

Carvalho das Neves, João (2006) – Analise Financeira, técnicas fundamentais – 1ª edição – Textos Editores, Lisboa, Portugal

Ciado, António C. Pires (2003); Contabilidade de Gestão; Editora Áreas, Lisboa, Portugal,

FORTIN, Marie – Fabienne (2009) - Fundamentos e etapas do processo de investigação; Editora Lusodidacta, Porto, Portugal;

MARCONI, M., Lokatos E.M. (2007) – Fundamentos de metodologia científica; 6ª Edição, Editora Atlas, São Paulo, Brasil;

Nabais & Nabais, Carlos e Francisco (2005). Prática Financeira I – Análise; Editora Lidel, Lisboa/ Portugal;

Nabais & Nabais, Carlos e Francisco (2011). Prática Financeira II – Análise Económica & Financeira. 2011 4ª Edição, editora Lidel, Lisboa/ Portugal;

Quivy, Raymond & Lucvan Campenhoudt (1992), Manual de Investigação em Ciências Sociais, Editora Gradiva, Lisboa, Portugal;

Sá Silva, Eduardo 2007 – Gestão financeira – Análise de fluxos financeiros – Editor: Vida Económica. Porto/ Portugal;

#### **Sites:**

[http://www.gesbanha.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=159&Itemid=198](http://www.gesbanha.com/index.php?option=com_content&view=article&id=159&Itemid=198), 21h09, 06-05-2013

<http://pt.scribd.com/doc/54075041/Evolucao-Historica-da-Contabilidade>, 15h04, 07/05/2013

<http://www.iapmei.pt/iapmei-art-02.php?id=102&temaid=9>, dia 16 Junho 2013, 18h08

#### **Diplomas:**

Portaria nº49/2008, aprova o Código de Contas do SNCRF;

Despacho Normativo nº1/2008, aprova a Estrutura Conceptual do SNCRF;

Despacho Normativo nº2/2008, aprova a NRF 1 - Apresentação das Demonstrações Financeiras – IAS 1;

Despacho Normativo nº3/2008, aprova a NRF 2 – Demonstração de Fluxos de Caixa – IAS 7.

Despacho Normativo nº4/2008, aprova a NRF 3 – Políticas Contabilísticas, alterações nas estimativas contabilísticas e erros – IAS 8.

Despacho Normativo nº5/2008, aprova a NRF 4 – Divulgação de partes relacionadas – IAS 24.

Despacho Normativo nº6/2008, aprova a NRF 5 – Acontecimentos após a data do balanço – IAS 10.

Despacho Normativo nº7/2008, aprova a NRF 6 – Activos Intangíveis – IAS 38.

Despacho Normativo nº8/2008, aprova a NRF 7 – Activos Fixos Tangíveis – IAS 16.

Despacho Normativo nº9/2008, aprova a NRF 8 – Activos não correntes detidos para venda e unidades operacionais descontinuadas – IFRS 5.

Despacho Normativo nº 10/2008, aprova a NRF 9 – Locações – IAS 17.

Despacho Normativo nº11/2008, aprova a NRF 10 – Propriedades de Investimento – IAS 40.

Despacho Normativo nº 12/2008, aprova a NRF 11 – Custos de Empréstimos Obtidas – IAS 23.

Despacho Normativo nº 13/2008, aprova a NRF 12 – Agricultura – IAS 41.

Despacho Normativo nº 14/2008, aprova a NRF 13 – Inventários – IAS 2.

Despacho Normativo nº 15/2008, aprova a NRF 14 – Contractos de Construção – IAS 11.

Despacho Normativo nº 16/2008, aprova a NRF 15 – Contabilização dos subsídios do Governo e divulgação de apoios do Governo – IAS 20.

Despacho Normativo nº 17/2008, aprova a NRF 16 – Instrumentos Financeiros – IAS 32, 29 – IFRS 7.

Despacho Normativo nº 18/2008, aprova a NRF 17 – Imparidade de Activos – IAS 36.

Despacho Normativo nº 19/2008, aprova a NRF 18 – Rédito – IAS 18.

Despacho Normativo nº 20/2008, aprova a NRF 19 – Provisões, Passivos Contingentes e Activos Contingentes – IAS 37.

Despacho Normativo nº 21/2008, aprova a NRF 20 – Os efeitos de alterações em Taxas de Câmbio – IAS 21.

Despacho Normativo nº 22/2008, aprova a NRF 21 – Benefícios dos Empregados – IAS 19 e 26.

Despacho Normativo nº 23/2008, aprova a NRF 22 – Impostos sobre o Rendimento – IAS 12.

Despacho Normativo nº 24/2008, aprova a NRF 23 – Interesses em empreendimentos conjuntos e investimentos em associadas – IAS 28 e 31.

Despacho Normativo nº 25/2008, aprova a NRF 24 – Concentrações de Actividades Empresariais – IFRS 3.

Despacho Normativo nº 26/2008, aprova a NRF 25 – Investimentos em Subsidiárias e Consolidação – IAS 22 e 27.

Despacho Normativo nº 27/2008, aprova o Regime Especial para as Pequenas Entidades do SNCRF.

# ANEXOS

## **ANEXO – I**

### **Guião da Entrevista ao Chefe da Direcção Administrativa e Financeira**

No âmbito do trabalho de conclusão do curso em Organização e Gestão de Empresa, na Universidade do Mindelo, venho por este meio solicitar uma entrevista com o objectivo de obter mais conhecimento no que tange aos aspectos financeiro da entidade e para melhor compreensão e entendimento do referido estudo.

Garanto desde já o sigilo total e a confidencialidade referente às informações tratadas sendo um trabalho de carácter académico.

Sem outro assunto de momento, agradeço a vossa compreensão e disponibilidade.

### **Guião da entrevista**

#### **I. Gestão do disponível:**

1. Será que a empresa baseia-se no princípio, quanto maior as disponibilidades menor o risco financeiro? Porquê?
2. Que política a empresa pretende adoptar relativamente à elevada disponibilidade, para reduzir os custos relacionados, ao mínimo possível?

#### **II. Gestão de realizável**

1. A empresa concede créditos aos seus clientes?

*(Se sim responder alínea A, se não responder alínea B)*

A. Quais são as políticas definidas pela empresa para a concessão de créditos?

B. O risco de concessão do crédito no mercado é muito grande, e por isso que a empresa não concede créditos aos clientes



### III. **Gestão das existências:**

1. Houve um aumento ou uma diminuição das existências em 2011?
2. Como é que explica esse facto?
3. Que meios devem ser utilizados para aumentar a rotação das existências sem provocar rupturas na produção e na comercialização?

### IV. **Gestão das dívidas de e a terceiros a curto prazo:**

1. Houve um aumento ou uma diminuição no prazo médio de pagamento? E porquê?
2. Qual a estratégia que a empresa utiliza para reduzir o PMR (Prazo Médio de Recebimento) dos clientes, sem afectar a rentabilidade?
3. Qual a estratégia que a empresa utiliza para e aumentar o PMP (Prazo Médio de Pagamento) a fornecedor, sem afectar a imagem da empresa?

### V. **Investimentos:**

1. Quais são os maiores investimentos a serem realizados no curto prazo pela Empresa?
2. E como são financiados?

### VI. **Tesouraria:**

1. Se a empresa tiver excedentes da tesouraria, como seriam aplicados?
2. Qual seria a melhor forma de financiamento caso a empresa tiver um défice de tesouraria?
3. Fazem o uso do orçamento de tesouraria como uma ferramenta de gestão?
4. Será que uma boa gestão de tesouraria contribui para a aumentar a rentabilidade e diminuir os custos da empresa?

5. Qual é o cenário que se desenha em relação ao futuro de tesouraria da empresa?

## **VII. Tesourarias e os bancos**

1. Será que o papel dos Bancos é muito importante na gestão de tesouraria da empresa, ou nem por isso?
2. Como é feito o controlo das contas bancárias?

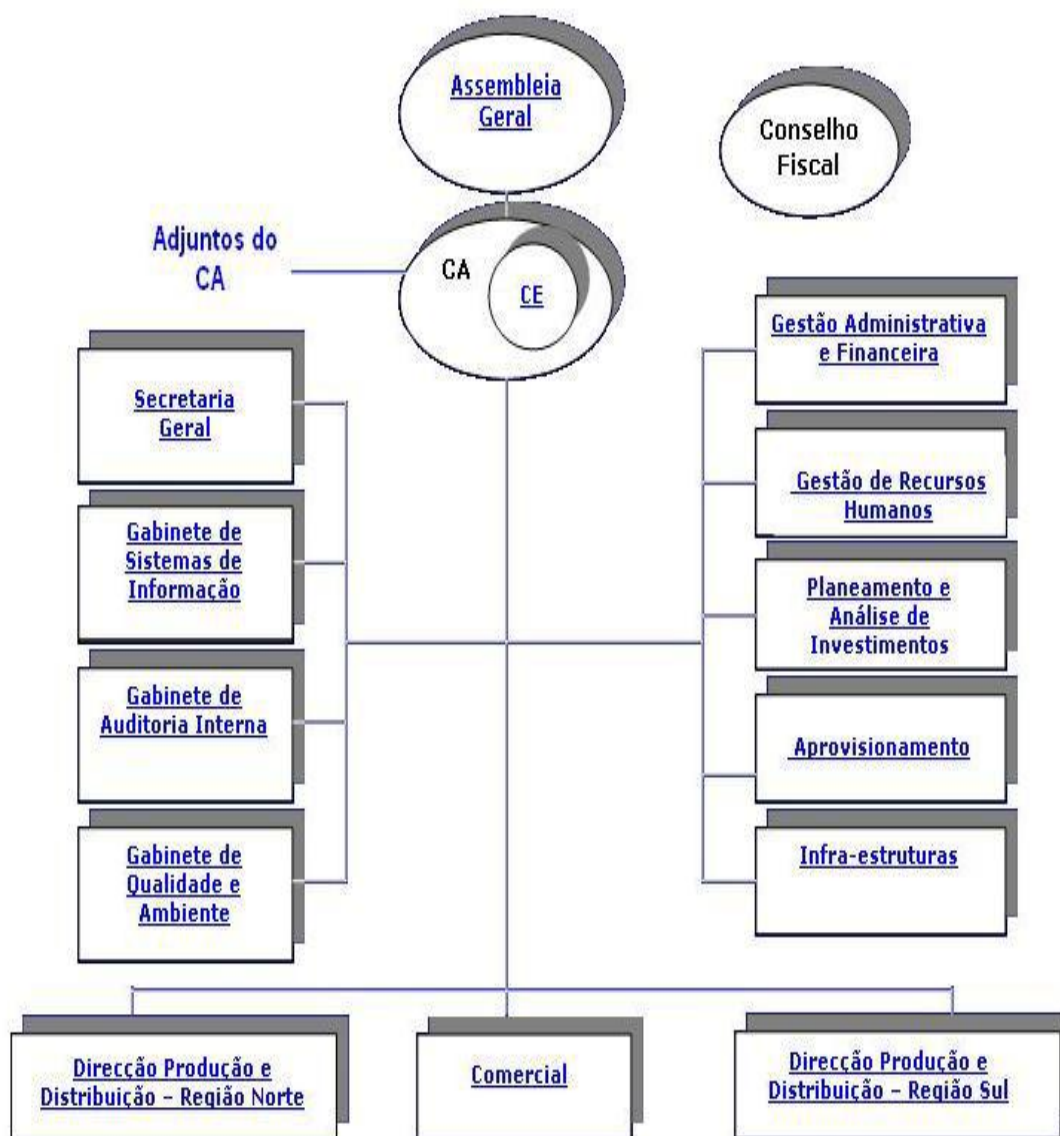
## **VII. Desempenho financeiro**

1. De uma forma geral como avalia o desempenho financeiro da Empresa?
2. O que lhe leva a fazer essa avaliação?

Data de Realização: 20 de Maio de 2013

## ANEXO - II

Figura 1 - Organigrama da ELECTRA, SARL.



## Quadro 19 - Balanço

### IDENTIFICAÇÃO DA ENTIDADE

Designação da entidade	EMPRESA DE ELECTRICIDADE E ÁGUA, SARL
Outros Elementos de identificação	NIF: 200486616

### BALANÇOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2011 E DE 2010 (Valores expressos em milhares de escudos - mESC)

RUBRICAS	Data de referência		
	2011		2010
	Notas	Valores	Valores
<b>ACTIVO</b>			
<b>Activo não corrente</b>			
Activos fixos tangíveis	<b>3</b>		
Terrenos e recursos naturais		168.456	160.581
Edifícios e outras construções		270.665	393.779
Equipamento básico		3.767.249	4.385.427
Equipamento de transporte		52.574	53.711
Equipamento administrativo		32.005	26.483
Outros activos fixos tangíveis		6.388	3.433
Activos intangíveis	<b>4</b>	2.026.159	2.021.582
Participações financeiras - método da equivalência patrimonial	<b>5</b>	10.705	0
<b>Total do activo não corrente</b>		<b>6.334.200</b>	<b>7.044.997</b>
<b>Activo corrente</b>			
Inventários			
Matérias-primas, subsidiárias e de consumo	<b>6</b>	653.539	748.664
Clientes	<b>7</b>	2.713.384	2.332.055
Adiantamentos a fornecedores	<b>8</b>	219.265	282.834
Estado e outros entes públicos	<b>9</b>	28	19.098
Outras contas a receber	<b>10</b>	389.713	334.142
Diferimentos	<b>11</b>	13.992	12.943
Caixa e depósitos bancários	<b>12</b>	61.672	33.952
<b>Total do activo corrente</b>		<b>4.051.593</b>	<b>3.763.688</b>
<b>Total do activo</b>		<b>10.385.793</b>	<b>10.808.684</b>
<b>CAPITAL PRÓPRIO E PASSIVO</b>			
<b>Capital próprio</b>	<b>13</b>		
Capital realizado			
Capital social		600.000	600.000
Prestações suplementares e outros instrumentos de capital próprio		1.966.740	1.966.740
Outras reservas		1.817.020	1.817.020
Excedente de Revalorização de Activos Fixos		54.803	54.803
Resultados transitados		-3.679.338	-2.634.613
Resultado líquido do período		-1.058.941	-1.044.726
<b>Total do capital próprio</b>		<b>-299.716</b>	<b>759.225</b>
<b>PASSIVO</b>			
<b>Passivo não corrente</b>			
Provisões	<b>14</b>	98.324	102.866
Financiamentos obtidos	<b>15</b>	3.506.778	4.855.915
<b>Total do passivo não corrente</b>		<b>3.605.102</b>	<b>4.958.781</b>
<b>Passivo corrente</b>			
Fornecedores	<b>16</b>	2.273.103	1.983.160
Estado e outros entes públicos	<b>17</b>	279.369	193.393
Financiamentos obtidos	<b>15</b>	2.549.003	1.416.597
Outras contas a pagar	<b>18</b>	1.687.262	1.172.518
Diferimentos	<b>19</b>	291.671	325.010
<b>Total do passivo corrente</b>		<b>7.080.407</b>	<b>5.090.678</b>
<b>Total do passivo</b>		<b>10.685.509</b>	<b>10.049.460</b>
<b>Total do capital próprio e do passivo</b>		<b>10.385.793</b>	<b>10.808.684</b>

0

0

## Quadro 20 - Demonstração de Resultado

### IDENTIFICAÇÃO DA ENTIDADE

Designação da entidade	EMPRESA DE ELECTRICIDADE E ÁGUA, SARL
Outros Elementos	NIF: 200486616

### DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS POR NATUREZAS

PERÍODO COMPREENDIDO ENTRE 1 DE JANEIRO DE 2011 E 31 DE DEZEMBRO DE 2011

E 1 DE JANEIRO DE 2010 E 31 DE DEZEMBRO DE 2010

(Valores expressos em milhares de escudos - mESC)

RUBRICAS	PERÍODO		
	2011		2010
	Notas	Valores	Valores
Vendas e Prestações de serviços	20	7 556 626	6 686 439
Subsídios à exploração	21	236 223	179 985
Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos	5	5 080	-
Gasto com mercadorias vendidas e matérias consumidas	20	(5 941 030)	(5 127 429)
Resultado operacional bruto		1 856 899	1 738 996
Fornecimentos e serviços externos	22	( 404 961)	( 412 769)
Valor acrescentado bruto		1 451 938	1 326 227
Gastos com o pessoal	23	( 906 746)	( 832 415)
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)	7	( 411 432)	( 359 398)
Provisões (aumentos/reduções)	14	( 16 160)	-
Aumentos/reduções de justo valor		-	( 335)
Outros rendimentos e ganhos	24	110 595	64 054
Outros gastos e perdas	25	( 117 672)	( 161 487)
Resultado antes de depreciações, amortizações, gastos de financ e impostos		110 523	36 646
Gastos/Reversões de depreciação e de amortização	26	( 842 680)	( 774 078)
<b>Resultado operacional (antes de perdas/ganhos de financ e impostos)</b>		<b>( 732 157)</b>	<b>( 737 433)</b>
Juros e ganhos similares Obtidos	27	94 053	98 901
Juros e perdas similares suportados	28	( 420 836)	( 406 194)
<b>Resultado antes de impostos</b>		<b>( 1 058 941)</b>	<b>( 1 044 726)</b>
Imposto sobre o rendimento do período	29	-	-
<b>Resultado líquido do período</b>		<b>( 1 058 941)</b>	<b>( 1 044 726)</b>
<b>Resultado líquido do período atribuível a:</b>			
Detentores do capital da empresa-mãe		( 1 058 941)	( 1 044 726)
Interesses minoritários		-	-
		( 1 058 941)	( 1 044 726)
<b>Resultado por acção básico</b>	30	<b>( 1 765)</b>	<b>( 1 741)</b>

## Quadro 21 – Demonstração de Alterações no Capital Próprio

### DEMONSTRAÇÃO DE ALTERAÇÕES NO CAPITAL PRÓPRIO PERÍODO COMPREENDIDO ENTRE 1 DE JANEIRO DE 2011 E 31 DE DEZEMBRO DE 2011 E 1 DE JANEIRO DE 2010 E 31 DE DEZEMBRO DE 2010

(Valores expressos em milhares de escudos - mESC)

DESCRIÇÃO		Notas	Capital próprio atribuído aos detentores do capital						Total
			Capital realizado	Outras reservas	Excedentes de revalorização	Outros instrumentos de capital próprio	Resultados Transitados	Resultado líquido do período	
<b>POSIÇÕES NO INÍCIO DO PERÍODO 2010</b>	<b>1</b>	<b>13</b>	<b>600 000</b>	<b>1 817 020</b>		<b>725 156</b>	<b>(1 935 952)</b>	<b>( 698 661)</b>	<b>507 563</b>
<b>ALTERAÇÕES REFERENTES A RENDIMENTOS E GASTOS RECONHECIDOS NO PERÍODO</b>									
Resultado líquido do período			-	-	-	-	-	(1 044 726)	(1 044 726)
<b>RESULTADO EXTENSIVO</b>	<b>2</b>		-	-	<b>54 803</b>	-	-	<b>(1 044 726)</b>	<b>( 989 923)</b>
<b>OPERAÇÕES COM DEIENTORES DE CAPITAL NO PERÍODO</b>									
Outras operações com detentores de capital			-	-	-	1 241 584	-	-	1 241 584
<b>OUTRAS OPERAÇÕES</b>	<b>3</b>		-	-	-	<b>1 241 584</b>	-	-	<b>1 241 584</b>
Aplicação de resultados do exercício anterior			-	-	-	-	( 698 661)	698 661	-
<b>POSIÇÕES NO FIM DO PERÍODO 2009</b>	<b>4</b>		-	-	-	-	<b>( 698 661)</b>	<b>698 661</b>	<b>-</b>
<b>POSIÇÕES NO FIM DO PERÍODO 2009</b>	<b>1+2+3+4</b>	<b>13</b>	<b>600 000</b>	<b>1 817 020</b>	<b>54 803</b>	<b>1 966 740</b>	<b>(2 634 613)</b>	<b>(1 044 726)</b>	<b>759 225</b>
<b>POSIÇÕES NO INÍCIO DO PERÍODO 2011</b>	<b>1</b>		<b>600 000</b>	<b>1 817 020</b>	<b>54 803</b>	<b>1 966 740</b>	<b>(2 634 613)</b>	<b>(1 044 726)</b>	<b>759 225</b>
<b>ALTERAÇÕES REFERENTES A RENDIMENTOS E GASTOS RECONHECIDOS NO PERÍODO</b>									
Resultado líquido do período			-	-	-	-	-	(1 058 941)	(1 058 941)
Excedentes de revalorização de activos fixos tangíveis e intangíveis e respectivas variações			-	-	-	-	-	-	-
<b>RESULTADO EXTENSIVO</b>	<b>2</b>	<b>13</b>	-	-	-	-	-	<b>(1 058 941)</b>	<b>(1 058 941)</b>
<b>OPERAÇÕES COM DEIENTORES DE CAPITAL NO PERÍODO</b>									
Outras operações com detentores de capital			-	-	-	-	-	-	-
<b>OUTRAS OPERAÇÕES</b>	<b>3</b>	<b>13</b>	-	-	-	-	-	-	-
Aplicação de resultados do exercício anterior			-	-	-	-	(1 044 726)	1 044 726	-
<b>POSIÇÕES NO FIM DO PERÍODO 2011</b>	<b>4</b>		-	-	-	-	<b>(1 044 726)</b>	<b>1 044 726</b>	<b>-</b>
<b>POSIÇÕES NO FIM DO PERÍODO 2011</b>	<b>1+2+3+4</b>	<b>13</b>	<b>600 000</b>	<b>1 817 020</b>	<b>54 803</b>	<b>1 966 740</b>	<b>(3 679 338)</b>	<b>(1 058 941)</b>	<b>( 299 716)</b>
<b>O Chefe da Contabilidade</b>			<b>O Director Financeiro</b>			<b>O Conselho de Administração</b>			

## Quadro 22- Fluxo de Caixa

Designação da entidade	Electra - Empresa de Electricidade e Água, SARL
Outros Elementos	SEDE : Avenida Dr. Baltazar Lopes da Silva, Nr.10 - 1, 2 e 3 Andar
	CAPITAL SOCIAL : 600.000.000 CVE - NIF : 200486616

### DEMONSTRAÇÃO DE FLUXOS DE CAIXA

PERÍODO COMPREENDIDO ENTRE 1 DE JANEIRO DE 2011 E 31 DE DEZEMBRO DE 2011

E 1 DE JANEIRO DE 2010 E 31 DE DEZEMBRO DE 2010

(Valores expressos em milhares de escudos - mESC)

RUBRICAS	PERÍODO	
	2011	2010
	Notas	Valores
<b>Método Directo</b>		
<b><u>Fluxos de caixa das actividades operacionais</u></b>		
Recebimentos de clientes	7 233 002	6 584 251
Pagamentos a fornecedores	(6 396 726)	(6 232 702)
Pagamentos ao pessoal	( 657 305)	( 735 008)
Caixa gerada pelas operações	178 971	( 383 459)
Pagamento/recebimento do imposto sobre o rendimento	( 2 474)	( 16 632)
Outros recebimentos/pagamentos	462 733	176 689
Fluxos de caixa das actividades operacionais (1)	639 230	( 223 403)
<b><u>Fluxos de caixa das actividades de investimento</u></b>		
<b>Pagamentos respeitantes a:</b>		
Activos fixos tangíveis	( 80 314)	( 53 916)
Activos intangíveis	( 9 185)	( 2 214)
Investimentos financeiros	( 5 000)	-
<b>Recebimentos provenientes de:</b>		
Activos fixos tangíveis	1 100	4 000
Juros e rendimentos similares	83 518	78 593
Fluxos de caixa das actividades de investimento (2)	( 9 881)	26 463
<b><u>Fluxos de caixa das actividades de financiamento</u></b>		
<b>Recebimentos provenientes de:</b>		
Financiamentos obtidos	26 500	782 938
Realizações de capital e de outros instrumentos de capital próprio	41 076	-
<b>Pagamentos respeitantes a:</b>		
Financiamentos obtidos	( 265 607)	( 312 407)
Juros e gastos similares	( 394 335)	( 379 790)
Fluxos de caixa das actividades de financiamento (3)	( 592 366)	90 741
<b>Variação de caixa e seus equivalentes (1+2+3)</b>	<b>36 984</b>	<b>( 106 200)</b>
<b>Efeito das diferenças de câmbio</b>		
<b>Caixa e seus equivalentes no início do período</b>	<b>( 14 228)</b>	<b>91 972</b>
<b>Caixa e seus equivalentes no fim do período</b>	<b>22 755</b>	<b>( 14 228)</b>